

Schinerl, Franz

Marketingcontrolling in mittelständischen Unternehmen

MASTERARBEIT

HOCHSCHULE MITTWEIDA (FH)

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Fachbereich Wirtschaftswissenschaften

Friedburg, 2010

Bibliographische Beschreibung:

Schinerl, Franz:

Marketingcontrolling in mittelständischen Unternehmen. - 2010. - 99 S.

Mittweida, Hochschule Mittweida (FH), Fachbereich Wirtschaftswissenschaften,

Masterarbeit,

2010

Referat:

Ziel der Masterarbeit ist die Erstellung eines Konzepts zur Einführung eines Marketingcontrollingsystems in mittelständischen Unternehmen. Es wird mit den Grundgedanken, den wichtigsten Aspekten, Methoden und Anwendungsbereichen des Marketingcontrollings vertraut gemacht. Es soll einem Controller ohne besondere Marketingkenntnisse oder einem Marketingmitarbeiter ohne besondere Controlling-Kenntnisse, soweit in das Thema einführen, dass sie in der Lage sind ein Marketingcontrollingsystem in einem mittelständischen Unternehmen zu implementieren. Die Arbeit ist in zwei Hauptkapitel unterteilt:

1. Grundlagen und Theorie - Beschreibung und Einordnung der Problemstellung: dieser Abschnitt soll das notwendige theoretische Grundverständnis vermitteln und dabei helfen, das Thema richtig einzuordnen. Es soll die Möglichkeiten, die Notwendigkeit und den Nutzen eines Marketingcontrollingsystems nahebringen.
2. Auswahl, Beschreibung und Adaptierung geeigneter beispielhafter Elemente eines Marketingcontrollingsystems: dieses zweite Hauptkapitel ist sehr stark praxisbezogen und soll konkrete Instrumente, Methoden, Techniken und Anwendungen des Marketingcontrollings erläutern.

I. Inhaltsverzeichnis

I. Inhaltsverzeichnis.....	III
II. Abbildungsverzeichnis.....	V
1 Einleitung.....	1
1.1 Das Ziel der Arbeit.....	1
1.2 Erforderliche Eingrenzungen und Abgrenzungen.....	2
2 Grundlagen und Theorie - Beschreibung und Einordnung der Problemstellung.....	5
2.1 Begriffsbestimmungen und theoretische Ansätze.....	5
2.1.1 Bedeutung und Aktualität des Marketingcontrolling.....	5
2.1.2 Abgrenzung und Überschneidungen zum allgemeinen Controlling....	9
2.1.3 Einordnung der Begriffe Marketingcontrolling und Marketing.....	11
2.1.4 Aufgaben des Marketingcontrolling im Überblick.....	14
2.1.5 Instrumente des Marketingcontrolling und mögliche Unterteilungen.	19
2.2 Spezielle Anforderungen der Zielgruppe an ein Marketingcontrollingsystem..	23
2.2.1 Besonderheiten im Business-to-Business Marketing.....	23
2.2.2 Besonderheiten des Direktvertriebs.....	31
2.2.3 Besonderheiten des Marketingcontrolling im Mittelstand.....	36
3 Auswahl und Beschreibung geeigneter Elemente eines Marketingcontrolling-Systems.	38
3.1 Element eines Marketingcontrollingsystems zur Informationsversorgung.....	39
3.1.1. Grundlegendes zu Informationssystemen.....	40
3.1.2 Einführung von Informationssystemen.....	45
3.1.3 Marketingstatistiken.....	49
3.1.4 Außendienstberichtssystem.....	55
3.1.5 Das Konzept des Database-Marketing.....	58
3.2 Elemente zur Unterstützung der Planung.....	61
3.2.1 Grundlagen der Planung.....	61
3.2.2 Planungshilfen.....	64
3.2.3 Analysetechniken zur Planungsunterstützung.....	76

3.3 Elemente zur Überwachung und Kontrolle.....	82
3.3.1 Marketingaudits.....	83
3.3.2 Kontrolle der Kommunikation und des persönlichen Verkaufs.....	86
3.3.3 Kundenzufriedenheitsstudien.....	90
4. Zusammenfassung.....	98
IV Literaturverzeichnis.....	100
V Eidesstattliche Erklärung.....	102

II. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Einflüsse auf die Bedeutung des Marketingcontrolling.....	7
Abbildung 2: Steuerung und Einflussfaktoren des Unternehmens.....	9
Abbildung 3: Leistung als Ausgangspunkt	11
Abbildung 4: Kunde als Ausgangspunkt	11
Abbildung 5: Aufgaben des Marketingcontrollings.....	16
Abbildung 6: Ausgewählte Instrumente des strategischen Marketingcontrollings.....	22
Abbildung 7: Ausgewählte Instrumente des operativen Marketingcontrollings	22
Abbildung 8: Einteilung organisationaler Kunden.....	24
Abbildung 9: Klassifizierung von Geschäftstypen im Business-to-Business-Marketing.....	26
Abbildung 10: Aktionsbereich des Distributionsmanagement	32
Abbildung 11: Vertriebsorgane im Direktvertrieb	33
Abbildung 12: Schema eines Informationssystems für mittelständische Betriebe	42
Abbildung 13: Informationsstand	48
Abbildung 14: Muster einer Umsatzliste.....	51
Abbildung 15: Artikel- oder Produktgruppenliste.....	52
Abbildung 16: EDV-Unterstützung der Marketing- und Vertriebsprozesse.....	59
Abbildung 17: Aufgaben und Funktionen des CAS.....	60
Abbildung 18: Muster Planungskalender	63
Abbildung 19: Beispiel Kompetenzbild für einen Produktmanager	64
Abbildung 20: Leitfaden Unternehmensgrundsätze	66
Abbildung 21: Leitfragenkategorien zur Formulierung der Marketingstrategie.....	66
Abbildung 22: Fragen zu den Kategorien der Marketingstrategie.....	68
Abbildung 23: Der Prozess der Marktforschung	69
Abbildung 24: Checkliste zur Analyse der strategischen Ausgangssituation	70
Abbildung 25: Checkliste zur Analyse der Situation des eigenen Unternehmens	71
Abbildung 26: Kriterien zur Marktsegmentierung im B-to-B Bereich	72
Abbildung 27: Matrix zur Bewertung der Kundenattraktivität	72
Abbildung 28: Matrix zur Bewertung der Lieferantenposition	73
Abbildung 29: Kundenportfolio nach Köhler.....	73
Abbildung 30: Checkliste zur Produktentwicklung.....	75
Abbildung 31: Leitfragen zur Markteinführung eines neuen Produktes?.....	76
Abbildung 32: Marktfeldstrategien nach Ansoff.....	77
Abbildung 33: BCG-Modell	78

Abbildung 34: Marktattraktivitäts-Wettbewerbsposition nach McKinsey	78
Abbildung 35: Beispiel einer Normenstrategieübersicht.....	79
Abbildung 36: Matrix der SWOT-Analyse.....	80
Abbildung 37: ABC Analyse	81
Abbildung 38: Formen und Objekte von Marketingaudits	83
Abbildung 39: Kommunikationsinstrumente mittelständischer Unternehmen im Überblick.....	87
Abbildung 40: Funktionen der persönlichen Kommunikation	88
Abbildung 41: Zielsystem eines Verkaufsmitarbeiters.....	90
Abbildung 42: Kundenzufriedenheitsportfolio	93
Abbildung 43: Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit	94
Abbildung 44: Fragebogen Kundenzufriedenheit	95

1 Einleitung

1.1 Das Ziel der Arbeit

Seit dem Übergang des Verkäufermarkts zu einem Käufermarkt, beginnend in den 1960er Jahren, hat sich die Funktion des Marketing inzwischen auch in mittelständischen und kleineren Unternehmen weitgehend etabliert. Ähnlich verhält es sich beim Controlling. Auch hier begann im etwa gleichen Zeitraum die allgemeine Verbreitung im deutschsprachigen Raum¹. Zeitverzögert erlebte nun das Thema Marketingcontrolling, nach intensiver Forschungstätigkeit in den 80er Jahren, einen neuen Höhepunkt in den letzten Jahren². Daraus kann geschlossen werden, dass das Bewusstsein für die Notwendigkeit und Nützlichkeit des Marketingcontrolling jetzt ebenfalls vor einer größeren Verbreitung steht und dies nicht nur bei großen Markenartikelherstellern, bei denen Marketing und dessen Teilbereiche schon immer einen hohen Stellenwert hatten³, sondern auch in mittelständische und kleineren Unternehmen.

Diese Arbeit soll ein Konzept zur Einführung eines Marketingcontrollingsystems⁴ im Unternehmen sein. Es wird mit den Grundgedanken, den wichtigsten Aspekten, Methoden und Anwendungsbereichen des Marketingcontrolling vertraut gemacht. Es soll zum Beispiel einem Controller ohne besondere Marketingkenntnisse oder einem Marketingmitarbeiter ohne besondere Controllingkenntnisse, soweit in das Thema einführen, dass er in der Lage ist ein Marketingcontrollingsystem in einem mittelständischen Unternehmen zu implementieren oder diese Implementierung zu leiten. Dazu werden entsprechende Möglichkeiten und Strategien gezeigt.

Die Arbeit ist in zwei Hauptkapitel unterteilt:

1. Grundlagen und Theorie - Beschreibung und Einordnung der Problemstellung: dieser Abschnitt vermittelt das notwendige theoretische Grundverständnis und

¹ vgl. Ehrmann, H. (2004) S. 21f.

² vgl. Reinecke (2004), Reinecke/Janz (2007), Ehrmann (2004), Link/Weiser (2006), Reinecke/Tomczak (2006)

³ vgl. Heuer/Büssow (2006) in Zerres/Zerres(2006) S. 424

⁴ Anm.: der Ausdruck System wird hier und im Folgenden verwendet, weil gerade im mittelständischen Unternehmen sowohl Marketing, wie auch Marketingcontrolling und Controlling meist keine eigene Abteilung und oft nicht einmal eine eigene Planstelle ist. Mit System sind die jeweiligen Institutionen und die Funktionen gemeint.

ermöglicht es, das Thema richtig einzuordnen. Es soll die Möglichkeiten, die Notwendigkeit und den Nutzen eines Marketingcontrollingsystems nahebringen.

2. Auswahl, Entwicklung und Adaptierung geeigneter beispielhafter Elemente eines Marketingcontrollingsystems: dieses zweite Hauptkapitel ist sehr stark praxisbezogen und erläutert konkrete Instrumente, Methoden, Techniken und Anwendungen des Marketingcontrolling.

Wer sich mit dem Thema Marketingcontrolling beschäftigt und sich in die entsprechende Literatur vertieft, wird schnell feststellen wie umfangreich das Thema ist. Außerdem ist es nur schwer gegen die Bereiche Marketing und Controlling abzugrenzen. Insgesamt soll deshalb die Arbeit sehr praxisorientiert dabei helfen Marketingcontrolling im Alltag anzuwenden und trotzdem allgemeingültig für eine ganze Gruppe von Unternehmen sein.

1.2 Erforderliche Eingrenzungen und Abgrenzungen

Einschränkung bezüglich der Zielgruppe der Unternehmen

Es gibt eine Vielzahl von Faktoren im Unternehmen und dessen Umfeld, die einen Einfluss auf die Gestaltung des Marketing- und des Controllingsystems - und damit auch auf die Gestaltung des Marketingcontrollingsystem haben. Die Marketingabteilungen eines Markenartikelherstellers, der als Kunden vielleicht drei oder vier große Supermarktketten beliefert und die Marketingabteilung eines Büroartikelhändlers, der mit Hilfe eines Produktkataloges über den Versandhandel tausende kleinere Kunden bedient, werden sich grundlegend unterscheiden, wenn auch diese beiden Unternehmen vielleicht den gleichen Umsatz und die gleiche Mitarbeiteranzahl aufweisen. Im Folgenden sind nur einige Merkmale aufgelistet, die einen Einfluss auf die Gestaltung eines Marketingcontrollingsystems haben:

- Betrachtetes Unternehmen
 - Größe, Umsatz
 - Sach- oder Dienstleister
 - Branche
 - Handels- oder Produktionsbetriebe
 - Auftragsbezogene Fertigung, Produktion auf Lager
- Kunden, Markt
 - private, gewerbliche oder öffentliche Organisationen (Bund, Gemeinden, Krankenhäuser,..)

- Endverbraucher oder Händler
- gewerblicher- oder Industriekunde
- Branchenmix der Kunden
- Anzahl und Unternehmensgrößen der Kunden
- lokaler-, nationaler oder internationaler Markt
- Produkte
 - Investitions- , Verbrauchs- oder Konsumgüter
 - technische- oder nichttechnische Produkte
 - Sach- oder Dienstleistung
- Vertrieb
 - Direktvertrieb oder Händlernetz
 - Distributionswege
 - Onlineverkauf, Katalogverkauf, angestellte oder freie Vertreter
 - Marketingbudget

Ein Ziel dieser Arbeit ist es, bei der praktischen Anwendung und Implementierung des Marketingcontrollings als erste Orientierung zu dienen. Um den Rahmen dieser Arbeit nicht zu überschreiten, ist es unbedingt notwendig sich auf bestimmte Teilbereiche der obigen Auflistung zu beschränken. Die nachfolgenden Ausführungen sind deshalb für Unternehmen gedacht, die durch folgende Eigenschaften charakterisiert sind:

- Unternehmensgröße: 50 bis 500 Mitarbeiter
- Umsatz: 20 bis 100 Mio. €
- produzierender Betrieb - industriell oder gewerblich
- Kunden im gewerblichen und industriellen Bereich (B2B)
- Anzahl der Kunden von 200 bis 5000
- Herstellung und Vertrieb von Sachgütern
- vorwiegend Direktvertrieb über den Verkaufsaußendienst
- keine Markenartikelhersteller

Es wird angenommen, dass bei Unternehmen die annähernd in dieses Schema passen, ausreichend Gemeinsamkeiten vorliegen, um ein einheitliches Konzept für ein Marketingcontrollingsystem zu rechtfertigen. Diese Eigenschaften müssen nicht zwingend im Einzelnen erfüllt sein, sondern können als grober Raster gesehen werden. Um das Bild etwas zu konkretisieren werden einige Beispiel von Unternehmen aufgezählt, die in diese Beschreibung passen könnten:

- Hersteller von Verpackungsmaterial z.B. aus Karton, Kunststoff, Glas, Holz,.. welche an die Industrie liefern.
- Zulieferer für industrielle und gewerbliche Lebensmittelhersteller oder für Gastronomiebetriebe: zum Beispiel Gewürzmühlen, Backmittelhersteller, Hersteller diverser Hilfsstoffe,...
- Mittelständische Pharmazieunternehmen als Lieferanten für Apotheken, Reformhäuser, Einzelhandel,...
- Metallwarenhersteller als Lieferant für Gewerbe und Industrie.
- Hersteller von Elektro- und Elektronikbauteilen.
- Druckereien.
- Möbelhersteller als Lieferanten von Handel und Gewerbe.

Die obige Beschreibung und die aufgezählten Beispiele von Unternehmen stimmen nicht exakt mit der Definition für mittelständische Betriebe überein¹. Zum Teil fallen darunter auch schon kleinere Industriebetriebe. Der Einfachheit halber wird aber im Folgenden trotzdem der Begriff mittelständische Unternehmen dafür verwendet.

Einschränkung der Theorie

Auch die Ausführung der theoretischen Grundlagen wird auf die oben beschriebene Zielgruppe eingeschränkt. Nachdem zum Beispiel Markenartikelhersteller nicht zur dazu gehören, werden Themen wie: Messung des Markenwissens oder Messung des Markenwerts nicht behandelt.

Abgrenzung gegen das allgemeine Controlling

Es wird ebenfalls versucht, eine sinnvolle Abgrenzung gegenüber Themen des allgemeinen Controllings zu finden, die zwar auch relevant für die Marketingabteilung - aber nicht unbedingt typisch für das Marketingcontrolling sind - und im Rahmen eines rechnungswesenorientierten Controllings ohnehin schon im Unternehmen etabliert sein sollten. Ein Beispiel dafür wäre der gesamte Bereich der Kostenrechnung.

Abgrenzung gegen das Marketing

Die Behandlung von theoretischen und praktischen Marketingaspekten soll in dem Umfang erfolgen, der notwendig ist, um einem Controller ohne besondere Marketingkenntnisse ein gewisses Grundverständnis des Themas zu vermitteln.

¹ Die Kommission der Europäischen Union sieht folgende Definition: *Small Business Act*. EU-Kommission: Angestellte:50-250, Umsatz:10-50 Mill.€ oder Bilanzsumme:10-43Mill.€

2 Grundlagen und Theorie - Beschreibung und Einordnung der Problemstellung

2.1 Begriffsbestimmungen und theoretische Ansätze

2.1.1 Bedeutung und Aktualität des Marketingcontrolling

Da sowohl Marketing als auch Controlling noch relativ junge Bereiche der Wirtschaft und der Wirtschaftswissenschaften sind, ist das daraus entstandene Marketingcontrolling zwangsweise noch jünger.¹ "In der deutschsprachigen Marketingwissenschaft erlebte das Thema Marketingcontrolling nach intensiver Forschungstätigkeit in den 80er Jahren, einen neuen Höhepunkt in den letzten Jahren (Daum 2001, Ehrmann 2004, Reinecke 2004, Reinecke/Janz 2007, Bauer/Stokburger/Hammerschidt 2006, Link/Weiser 2006 und Reinecke/Tomczak 2006)" ². Das amerikanische Marketing Science Institut - MSI erklärte das Thema "Marketing Metrics" mehrfach hintereinander zum Thema mit der höchsten Forschungsrelevanz.³ In Anlehnung an *Reinecke/Janz* nimmt die Bedeutung des Marketingcontrolling aus mehreren Gründen zu:⁴

- Durch eine verbesserte Produktivität in der Produktion und im allgemeinen Management und steigendem Aufwand im Marketing durch einen zunehmenden Konkurrenzdruck, steigt der Kostenanteil von Marketing und Verkauf (einschließlich Produktentwicklung und Distribution) von durchschnittlich 20 auf 50%. Durch diesen zunehmenden Einfluss des steigenden Kostenanteils auf das operative Ergebnis rücken diese immer mehr in das Blickfeld des Topmanagements. Durch die in der Einleitung gemachten Einschränkungen der betrachteten Unternehmen kann angenommen werden, dass der Kostenanteil hier zwar nicht so hoch ist, der grundsätzliche Trend der Steigerung wird aber auch hier gelten. Die Marketingverantwortlichen müssen somit zunehmend die Effektivität und Effizienz der Marketingaktivitäten und deren Kosten nachweisen und rechtfertigen.
- "Neue Management- und Controllingkonzepte wie wertorientierte Unternehmensführung oder die steigende Bedeutung der Operationalisierung und Bilanzierung des "Intulactual Capitals" erfordern zunehmend marketingrelevante Tatbestände mittels Kennzahlen zu operationalisieren und messbar zumachen."

¹ vgl. Schinerl(2009) S.7

² vgl. vgl. Reinecke/Janz (2007) S. 25

³ vgl. Reinecke/Janz (2007) S. 25 und www.msi.org

⁴ vgl. Reinecke/Janz (2007) S. 25ff.

- Als weiteren Punkt nennen *Reinecke/Janz*¹ verschieden Mängel im Marketingbereich:
 - Koordinations- und Umsetzungsdefizite im Marketing.
 - mangelnde Durchgängigkeit der Marketingplanung von der Strategie bis zur Durchführung.
 - ungenügende Integration des operativen Marketing aufgrund einer Zersplitterung der Marketinginstrumente.
 - geringe Verbindlichkeit der Marketingplanung und Defizit klar operationalisierter Ziele.
 - einen enorme Informationsflut aufgrund der Vielzahl von Datenquellen.
- Neue informationstechnische Möglichkeiten aufgrund der verbesserte Integration der Informationssysteme schaffen neue Dimensionen für Marketingplanung und -kontrolle (Stichwort: Datamining, Verkaufsinformationssysteme, Customer-Relationship-Management-Systeme).

¹ Vgl. Reinecke/Janz(2007)S.27

Diese Einflussfaktoren und Zusammenhänge werden in Abbildung 1 noch einmal dargestellt.



Abbildung 1: Einflüsse auf die Bedeutung des Marketingcontrolling¹

Ursprünglich entwickelte sich das Controlling aus dem Rechnungswesen.² Das ist vermutlich eine der Hauptursachen, dass Controlling, zumindest in der Entstehungszeit, eher vergangenheits- als zukunftsorientiert und eher innen- als außenorientiert war.³ Mit einer zunehmenden Bedeutung der Marktorientierung im Unternehmen, muss sich zwangsweise auch das Controlling diesen veränderten Gegebenheiten anpassen. Andererseits wird von der Marketingabteilung verstärkt der Nachweis von Effektivität und Effizienz verlangt (siehe oben). Dadurch ergeben sich folgende notwendige Anpassungen:

- zunehmende Außen- statt Innenorientierung des Controlling
- zunehmende Zukunfts- statt Vergangenheitsorientierung des Controlling
- vermehrte Unterstützung des Marketing durch das Controlling
- verstärkter Einsatz von Controlling-Instrumenten durch das Marketing

¹ entnommen aus Reinecke/Janz (2007) S. 26 dort in Anlehnung an Reinecke (2004) S.9

² vgl. Stelling(2005) S.10

³ vgl. Link/Weiser(2006) S.11f.

- mehr Ergebnis- und Effizienzorientierung im Marketing

"Controlling und Marketing können in diesem Sinn also in einem Prozess der gegenseitigen Durchdringung gesehen werden." ¹ Diese zunehmende Markt- und Effizienzorientierung ist durch die heutigen Wettbewerbsbedingungen eine zunehmende Notwendigkeit.²

Möhlen/Zerres sehen Marketingcontrolling als Teilbereich des Unternehmenscontrolling, das die zielorientierte Planung, Steuerung und Kontrolle der Marketingfunktion im Unternehmen unterstützt, indem es alle planungs-, entscheidungs- und kontrollrelevanten Marketinginformationen beschafft und bereitstellt³. "Im Rahmen dieser Informationsbeschaffungs- und Informationsversorgungsfunktion gilt es, sowohl interne Daten, wie beispielsweise die des Rechnungswesen, als auch externen Daten, wie zum Beispiel Marktforschungsergebnisse, zu berücksichtigen, aufzubereiten und zu analysieren." ⁴

Sehr ähnlich sieht dies *Meffert*. Er stellt dem Marketing als Führung vom Markt her - das Controlling als Führung vom Ergebnis her - gegenüber, indem im Rahmen des Marketingcontrolling Daten des internen Rechnungswesen mit externen Marktforschungsinformationen kombiniert und zahlreiche nichtmonetäre Größen berücksichtigt werden ⁵.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Veränderungen des Marktes, das aus den Veränderungen des Kundenverhaltens und Veränderungen des Konkurrenzverhaltens entsteht, eine entsprechende Anpassung des strategischen und operativen Vorgehens im Unternehmen erfordert. Diese Anpassung hat zur Folge, dass das Marketing verstärkt systematisch Controllinginstrumente anwenden muss und sich andererseits das Controlling verstärkt im Marketingbereich engagieren muss. Dies sind die wesentlichsten Gründe, weshalb die Bedeutung des Marketingcontrolling, ob nun als Funktion oder Institution, zunimmt.

¹ vgl. Link/Weiser(2006) S.17

² vgl. Link/Weiser(2006) S.17

³ vgl. Möhlen/Zerres(2006) in Zerres/Zerres(2006) S.4

⁴ vgl. Möhlen/Zerres(2006) in Zerres/Zerres(2006) S.4

⁵ vgl. Meffert(1998) S. 1035ff.

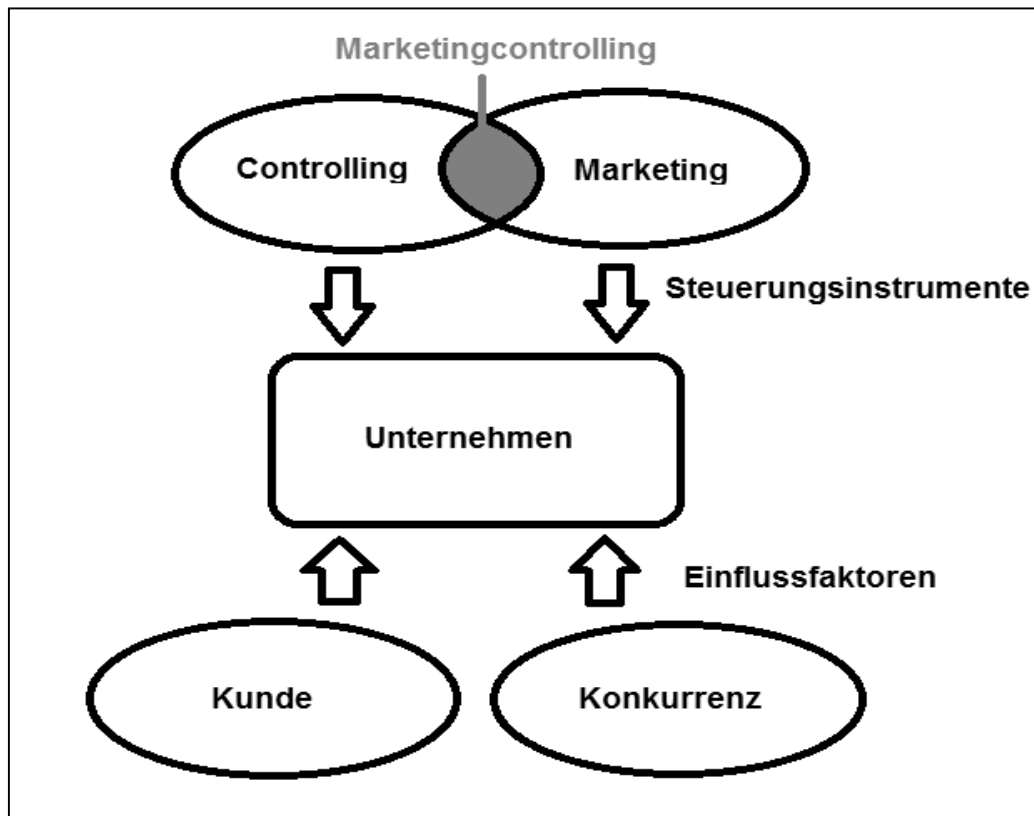


Abbildung 2: Steuerung und Einflussfaktoren des Unternehmens

2.1.2 Abgrenzung und Überschneidungen zum allgemeinen Controlling

Wenn hier der Begriff "allgemeines" Controlling verwendet wird, dann ist ein überwiegend rechnungswesenorientiertes Controlling gemeint, wie es zumindest in den Anfangszeiten dominant war. "Erst Mitte der 80er Jahre traten perspektivische Aufgaben zur Unterstützung der strategischen Managementplanung hinzu."¹ Dadurch entwickelte sich Controlling zu einer Funktion der ganzheitlichen Managementunterstützung, zu der die Bereitstellung der benötigten Informationen, Aufgaben aus dem Bereich der operativen und strategischen Planung, Koordination und Kontrolle umfasst.² Controlling ist ein Führungsinstrument und ein Konzept der Unternehmenssteuerung mit den Hauptfunktionen³

- Planung
- Information
- Analyse/Kontrolle
- Koordination/Steuerung

¹ vgl. Möhlen/Zerres(2006) in Zerres/Zerres(2006) S.3

² vgl. Möhlen/Zerres(2006) in Zerres/Zerres(2006) S.3

³ vgl. Ehrmann, H. (2004) S. 18

Nach *Stelling* lassen sich rechnungswesen-, informationssystem- und koordinationsorientierte Konzepte unterscheiden¹. Rechnungswesenorientierte Konzepte begründen sich aus dem betrieblichen Rechnungswesen, das auch als Ursprung des Controlling angesehen werden kann.² Die informationsorientierten Ansätze beinhalten die Erweiterung auf das gesamte, aus Informationsversorgungssystem und Informationsverwendungssystem bestehende Informationssystem.³ Die Koordinationsaufgabe wird im Hinblick auf die Abstimmung zwischen Informationsnachfrage und Informationsangebot definiert.⁴ Das Controlling und deren Funktionen sind also ein Instrument zum Führen, Überwachen, Steuern, Regeln und Kontrollieren eines Unternehmens oder einer Organisation.

Controlling ist also kein scharf abgegrenzter Begriff. In der Wissenschaft hat sich jedoch der Minimalkonsens durchgesetzt, dass im Zentrum der Aufgabe des Controlling *Einsatz, Verbesserung und Koordination von Planungs-, Kontroll- und Informationssystemen* gesehen werden sollte⁵.

Wie ordnet sich nun Marketingcontrolling in dieses System ein? Man könnte es sich einfach machen und Marketingcontrolling verstehen, als die Anwendung des Controllings mit seinen Funktionen und Instrumenten, auf die Bereiche des Marketings. Dies wäre aber zu kurz gegriffen. *Meffert*⁶ stellt das Marketing als Führung vom Markt her, dem Controlling als Führung vom Ergebnis her gegenüber. Das heißt beide Systeme verfolgen den Zweck der Unternehmenssteuerung, jedoch aus unterschiedlicher Perspektive. Dadurch kann es keine eindeutige Abgrenzung des allgemeinen Controllings vom Marketingcontrolling geben. Die beiden Systeme überschneiden und ergänzen sich. Marketingcontrolling kann somit am ehesten verstanden werden als

- Anwendung von Controllinginstrumenten auf Elemente des Marketingsystems und als
- Steuerung des Unternehmens durch das Marketing mit Hilfe von Controllinginstrumenten.

¹ vgl. *Stelling*, J.N. (2005) S. 10

² vgl. *Stelling*, J.N. (2005) S. 10

³ vgl. *Stelling*, J.N. (2005) S. 10

⁴ vgl. *Stelling*, J.N. (2005) S. 10

⁵ vgl. *Link*, J./ *Weiser*, C. (2006) S. 9

⁶ vgl. *Meffert* (1998) S. 1035

Man könnte Marketingcontrolling auch als Schnittmenge von Controllinginstrumenten, -aufgaben, -funktionen mit Marketinginstrumenten, -aufgaben, -funktionen definieren, wie es auch in Abbildung 2 angedeutet ist.

Das ist auch ein Grund dafür, dass die organisatorische Einordnung des Marketingcontrolling innerhalb der Controllingabteilung, innerhalb der Marketingabteilung oder auch als Stabsstelle möglich ist.¹

2.1.3 Einordnung der Begriffe Marketingcontrolling und Marketing

Wie zum Begriff Controlling existiert auch zum Begriff Marketing keine allgemeingültige Definition². Marketing wird von vielen Autoren³ als eine Form der Unternehmensführung charakterisiert, die sich am Markt und somit insbesondere an den Kunden(Bedürfnissen) und der Konkurrenz orientiert. Die aktuelle Interpretation des Marketingbegriffs ist in den 1960ern mit dem Übergang des Verkäufermarkts zum Käufermarkt entstanden (siehe dazu Abbildung 3 und Abbildung 4).

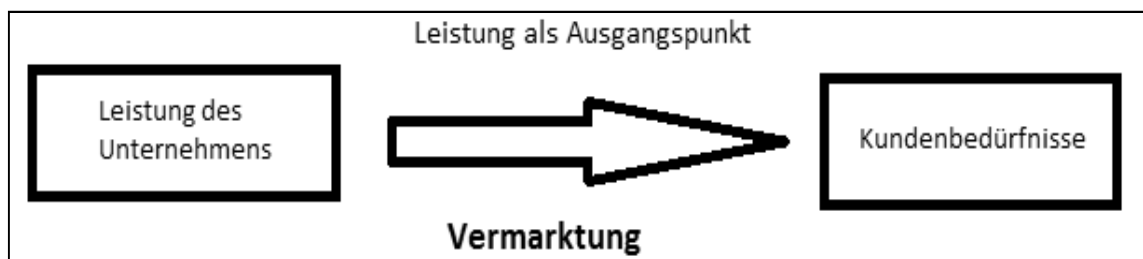


Abbildung 3: Leistung als Ausgangspunkt ⁴

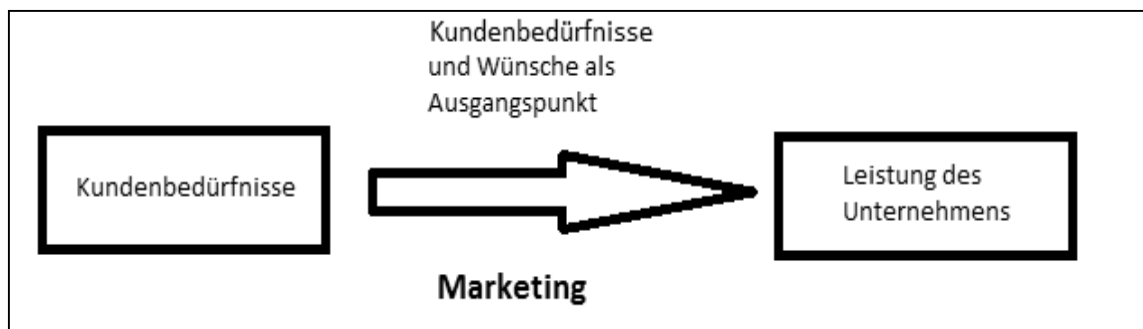


Abbildung 4: Kunde als Ausgangspunkt ⁵

Ehrmann definiert Marketing als ein umfassendes Konzept des Planens und Handelns, bei der - ausgehend von systematisch gewonnenen Informationen - alle

¹ vgl. Ehrmann, H. (2004) S. 43ff.

² vgl. Reinecke, S./ Janz, S. (2007) S. 29

³ vgl. Reinecke, S./ Janz, S. (2007) S. 29

⁴ vgl. Vollert, K. (2004) S. 2

⁵ vgl. Vollert, K. (2004) S. 3

Aktivitäten eines Unternehmens konsequent auf die gegenwärtigen und zukünftigen Erfordernisse der Märkte ausgerichtet werden, mit dem Ziel der Befriedigung der Bedürfnisse des Marktes und der individuellen Ziele¹.

Kernaufgabe des Marketings ist es

- eine aus der subjektiven Sicht des Kunden
- im Vergleich zur Konkurrenz
- überlegene Leistung des eigenen Unternehmens
- zu Bedürfnisbefriedigung

nach dem ökonomischen Prinzip zu gewährleisten².

Wo findet hier nun Marketingcontrolling seinen Platz? Wie oben schon teilweise vorweggenommen, gibt es zwei Perspektiven, wie dies gesehen werden kann: Marketingcontrolling ist

- die Anwendung von Controllinginstrumenten auf Elemente des Marketingsystems
oder als
- die Ausführung von Marketingtätigkeiten mit Hilfe von Controllinginstrumenten.

Der Unterschied dieser beiden Perspektiven ist jeweils das Objekt der Betrachtung. Im ersten Fall sind es Teile der Marketingorganisation selbst, im zweiten Fall sind es Objekte, die für die Marketingorganisation von Interesse sind, wobei hier Überschneidungen durchaus möglich sind. Das soll an folgendem Beispiel verdeutlicht werden:

Die Kontrolle der Verkaufsförderung:

„Die Verkaufsförderung, auch Promotion oder Sales Promotion genannt, umfasst zeitlich befristete Maßnahmen mit Aktionscharakter, welche andere Marketingmaßnahmen unterstützen und den Absatz bei Händlern und Konsumenten fördern sollen“³. Solche Maßnahmen könnten zum Beispiel Werbekostenzuschüsse, Handzettel, Inserate, Sonderrabatte, Zweitplatzierungen, Gewinnspiele, Produktzugaben, Warenproben und ähnliches sein. Sie können sich an den

¹ vgl. Ehrmann, H. (2004)

² vgl. Vollert, K. (2004) S. dort nach Simon(1988a)

³ Vgl. Reinecke, S./ Janz, S. (2007) S.281

Konsumenten direkt richten (Verbraucherpromotion) oder an den Händler (Händlerpromotion).

Die Ziele die damit verfolgt werden, könnten zum Beispiel eine Motivation zum Produktwechsel (Markenwechsel, Kategoriewechsel), Anregung zum Mehrkonsum, Anregung zum Erstkauf, Zuteilung von mehr Regalfläche und ähnliches sein. Da solche Maßnahmen in der Regel mit Kosten verbunden sind, soll überprüft werden, ob das Verhältnis dieser Kosten zum Ergebnis einen bestimmten Wert erreicht, der natürlich schon vorher als Zielgröße festgelegt worden sein sollte; also eine Prüfung der Effizienz. Da der Erfolg solcher Maßnahmen aber mittel- und langfristig auch über die Zukunft und im Extremfall über den Fortbestand des Unternehmens entscheiden kann, muss unbedingt auch die Effektivität kontrolliert werden.

Nun wäre es denkbar, dass die Geschäftsleitung den Controller beauftragt, einen Vergleich von solchen Verkaufsförderungsmaßnahmen, verschiedener Produktmanager der Marketingabteilung, zu veranlassen um einen gegenseitigen Lerneffekt anzuregen. In diesem Fall wären die Objekte der Betrachtung Elemente des Marketingsystems. Auch wenn dieser Vergleich vom Controller durchgeführt wird, kann er trotzdem dem Marketingcontrolling zugeordnet werden. Andererseits wäre es genau so denkbar, dass der Marketingverantwortliche, auf Grund mangelnden Erfolgs der bisherigen Verkaufsförderungsmaßnahmen, verschiedene Alternativen in Erwägung zieht. Um dabei die richtige Wahl zu treffen, beauftragt er einen Mitarbeiter die Effizienz verschiedener durchgeführter Verkaufsförderungsmaßnahmen zu ermitteln. Das Objekt der Betrachtung ist hier vorwiegend das Verhalten der Käufer oder der Händler. In diesem Fall wird also eine Marketingmaßnahme mit Hilfe von Controllinginstrumenten durchgeführt.

Dieses Beispiel zeigt auch, dass aus der Funktion nicht zwingend auf die organisatorische Einordnung des Marketingcontrollings geschlossen werden kann. Gerade im mittelständischen Unternehmen wird es kaum eine eigenständige Organisationseinheit oder Planstelle des Marketingcontrolling geben. Auch für die fachliche und disziplinarische Unterstellung gibt es mehrere Möglichkeiten. Wichtig ist aber, dass die Institution des Marketingcontrollings vorhanden ist und die Funktionen ausgeübt werden, unabhängig davon, ob diese dem Controllingverantwortlichen oder dem Marketingverantwortlichen unterstellt sind.

Nach *Ehrmann* sind für den Einbau des Marketingcontrollings in die Marketingorganisation folgende Einflüsse zu berücksichtigen: ¹

- Unternehmensgröße
- Produktions- und Absatzprogramm
- Kundenstruktur
- organisatorische Unternehmensstruktur
- hierarchische Unternehmensstruktur
- Aufbau der Marketingorganisation selbst

Auch daraus ist erkennbar, dass die Einordnung des Marketingcontrollings in die Unternehmensorganisation individuell auf das Unternehmen abgestimmt werden muss. Wichtig erscheint jedoch eine klare Trennung von Controllingaufgaben und Marketingaufgaben zu sein, besonders dann, wenn Marketingcontrolling in der Controllingabteilung integriert ist: "Der gute Controller mischt sich nicht in die Aufgaben des Marketingmanagers ein, sondern unterstützt diese. Der gute Controller plant nicht, er schafft die Grundlagen für die Planung,..."²

2.1.4 Aufgaben des Marketingcontrolling im Überblick

Es wurde bereits ausgeführt, dass die generellen Aufgaben eines Controllers

- Planung
- Information
- Analyse/Kontrolle
- Koordination/Steuerung

sind³. Grundsätzlich gilt das auch für den Marketingcontroller.

*Köhler*⁴ sieht die Hauptaufgabe des Marketingcontrollings in der Koordination der Informationsversorgung der Marketingplanung und -kontrolle, sowie der Organisationseinheiten und Mitarbeiterführung im Marketingbereich. Ob Mitarbeiterführung tatsächlich Aufgabe des Controlling ist, wird hier in Frage gestellt (außer Mitarbeiterführung in der Controllingabteilung).

Link/Weiser sehen im Marketingbereich keine grundsätzlich neuen Aufgaben für das Controlling und definieren Marketingcontrolling in enger Anlehnung an ihr allgemeines

¹ vgl. Ehrmann, H. (2004) S.43ff.

² vgl. Ehrmann, H. (2004) S. 49

³ vgl. Ehrmann, H. (2004) S. 18

⁴ vgl. Köhler (1998) S.11 in Link/Weiser (2006) S.17

Controlling-Verständnis als: "Unterstützung des Marketing durch strukturelle und fallweise Entscheidungsunterstützung, Entscheidungsreflexion und Koordinationsentlastung."¹ Sie verweisen aber darauf, dass bei der Umsetzung dieser Aufgaben im Marketingbereich eine Reihe von Besonderheiten zu beachten sind, die Marketingcontrolling in der betrieblichen Realität erheblich von anderen Controllingbereichen unterscheiden². Um nur einige davon zu nennen: die besondere Verantwortung bei der Erstellung der Marketingplanung als Primärplan, von dem alle Sekundärpläne abhängen, die vermehrten Interdependenzen durch eine viel stärker vernetzte und umfassendere Bereichsplanung oder die nichtmonetären Effizienzkriterien im Marketing³.

Häufig (zum Beispiel: Link/Weiser 2006, Zerres/Zerres 2006) findet man Unterteilungen in operative und strategische Aufgaben.

*Reinecke/Janz*⁴ definieren die Aufgaben und Funktionen des Marketingcontrollings als die Sicherstellung der Effektivität und Effizienz einer marktorientierten Unternehmensführung und somit als "Qualitätssicherung" des Marketingmanagements. Sie unterteilen die Aufgaben in vier Bereiche:

- Problembezogene Informationsversorgung
- Unterstützung der strategischen und operativen Marketingplanung
- Marketingüberwachung: Durchführung von Marketingkontrollen und -audits
- Führungsübergreifende Koordinationsfunktion

Dies wird auch in Abbildung 5 dargestellt.

¹ vgl. Link/Weiser(2006)S.18

² vgl. Link/Weiser(2006)S.18

³ vgl. Link/Weiser(2006)S.19

⁴ vgl. Reinecke/Janz (2007) S.51ff.

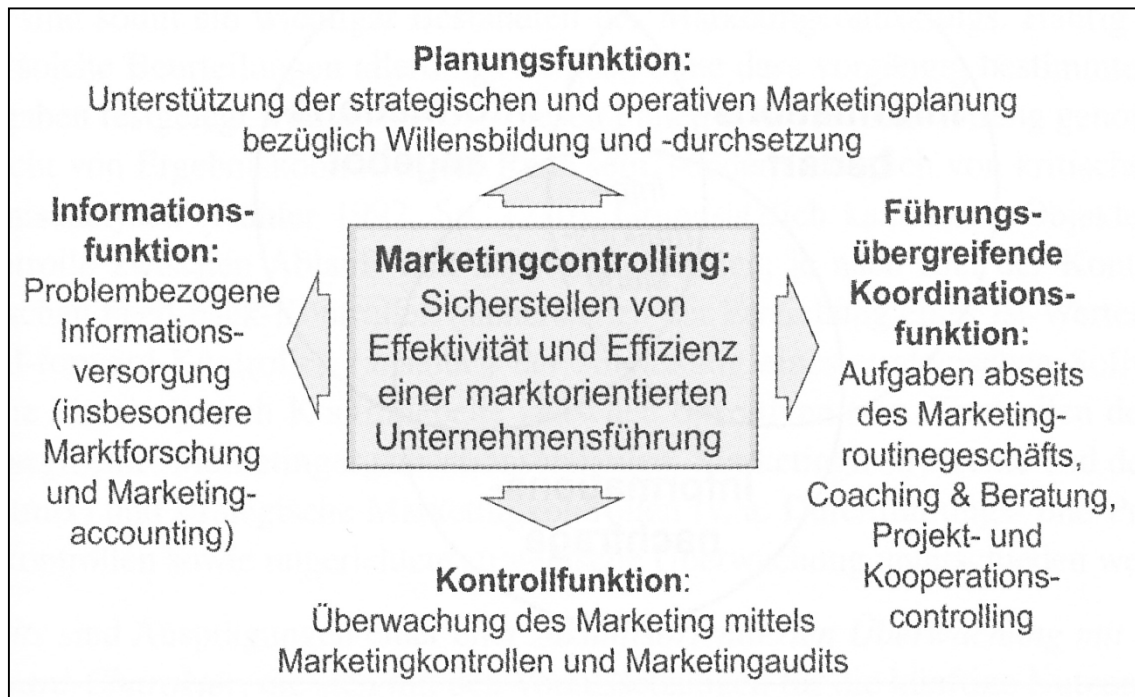


Abbildung 5: Aufgaben des Marketingcontrollings¹

Diese Unterteilung in vier Bereiche wird im Folgenden konkreter erläutert und darauf eingegangen.²

a) Problembezogene Informationsversorgung

"Darunter fallen problemspezifische Informationsbündelung und -abstimmung, insbesondere aus dem Rechnungswesen (Deckungsbeitragsrechnungen, Target Costing, Prozesskostenrechnung) und der Marktforschung."³ Im Informationszeitalter steht dabei das rechtzeitige Erkennen von Technologie und Marktentwicklung im Vordergrund. Es sollte die Diagnose dieser Informationen im Vordergrund stehen, weniger die reine Analyse. Es soll ein entscheidungsadäquater Informationsstand sichergestellt werden, der es erlaubt effektiv und effizient zu handeln. Es muss auf die spezifischen Bedürfnisse der jeweiligen Organisationseinheiten eingegangen werden (z.B. Produkt-, Kunden-, Kommunikations- oder Distributionskanalmanagement) und die Schnittstellen dieser Einheiten organisieren. Die Information soll dabei unter anderem nach folgenden Kriterien angepasst sein:

¹ Abbildung 5 entnommen aus Reinecke/Janz(2007) S. 51 dort aus Reinecke(2004), S. 53; aufbauend auf Köhler (2006), S. 43 und Weber (2002)

² Entnommen aus Schinerl(2009) S.9 dort in enger Anlehnung an Reinecke/Janz (2007) S. 51ff.

³ Reinecke/Janz (2007) S. 51

- nach Art der Information: zum Beispiel monetär oder nicht monetär, aber auch nach Bezugsobjekten, Priorität und Selektion von Marketingkennzahlen
- nach Granularität
- nach Differenziertheit
- nach den Bedürfnissen der Organisationseinheit

b) Unterstützung der strategischen und operativen Marketingplanung bezüglich Wissensbildung und -durchsetzung

Hier soll das Marketingcontrolling helfen verschiedene Entscheidungsmöglichkeiten zu generieren. *Reinecke/Janz*¹ sind der Meinung, dass das Denken in alternativen Marketingstrategien und -umsetzungsmaßnahmen in zahlreichen Marketingkonzepten in der betriebswirtschaftlichen Praxis oft fehlt. Das Marketingcontrolling sollte das offenlegen und überwinden helfen.

Zum Planungsmanagement gehört die Gestaltung des strategischen und operativen Marketingplanungssystems, insbesondere der Marketingbudgetierung². Unter anderem bei folgenden Punkten soll das Marketingcontrolling das Marketingmanagement methodisch und instrumentell unterstützen:

- Auswahl von Marktsegmenten
- Auswahl von Kundensegmenten
- Gestaltung von Anreiz-Systemen für den Verkauf
- Gestaltung von Anreiz-Systemen für die Distribution
- Abstimmung von Marketingstrategie
- Abstimmung von Marketingzielen
- Abstimmung von operativen Marketingmaßnahmen
- Gestaltung der Schnittstellen zu anderen Funktionsbereichen

c) Marketingüberwachung: Durchführung von Marketingkontrollen und -audits

*Köhler*³ fasst den Begriff Kontrollen und Audits unter dem Begriff Überwachung zusammen. Kontrollen sind rückblickende Soll-Ist Vergleiche. Häufig erfolgt diese, ohne vorher die Sollwerte festgelegt zu haben; man spricht dann eigentlich von kritischen Ergebnisanalysen und nicht Ergebniskontrollen. Man kann unterscheiden zwischen:

¹ vgl. Reinecke/Janz (2007) S. 52

² vgl. Reinecke/Janz (2007) S. 53

³ vgl. Köhler(2006) S.15

- Ablauf- und Ergebniskontrollen
- Feed-back (Sicherstellen der Erreichung eines Ist-Wertes) und Feed-forward-Kontrollen (Anstoß zur Anpassung eines Soll-Wertes)
- operativen (Absatzmenge,...) und strategischen (Durchführungs- und Prämissenkontrollen,...) Marketingkontrollen

Audits sind zukunftsorientiert. Nach *Kotler/Bliemel*¹ kann ein Marketingaudit definiert werden, als eine systematische, nicht weisungsgebundene, gelegentliche Untersuchung von Marketingumwelt, -zielen, -strategien sowie von Marketingprozessen, -organisationen und -maßnahmen einer strategischen Geschäftseinheit. "Marketingaudits wurden aufgrund der Einsicht entwickelt, dass Kontrollen, die nur quantifizierbare Tatbestände erfassen, nicht die mit einer Kontrolle anzustrebenden Ziele erreichen."² Es kann als umfassendes, handlungsorientiertes "Marketing Health Check" interpretiert werden, der dazu dient, Herausforderungen und Chancen aufzudecken, sowie einen Maßnahmenplan zur Verbesserung der Marketingleistung aufzustellen. *Reinecke/Janz*³ unterscheiden zwischen:

- Verfahrensaudit
- Strategieaudit
- Marketing-Mix-Audit
- Kompetenz- und Organisationsaudit
- Markenaudit

Sie bemerken aber auch, dass in der Praxis oft auf diese Kontrollen verzichtet wird und nennen dafür folgende Gründe:

1. Die Geschäftsleitung misst Marketing und Verkauf keinen besonderen Stellenwert bei und fokussiert sich auf die Kontrolle finanzwirtschaftlicher Kenngrößen.
2. Kontrollen erscheinen ineffizient, weil bisher zwischen Marketingausgaben und Gewinnen kaum ein Zusammenhang festgestellt werden konnte.
3. Marketing ist zukunftsorientiert, Kontrollen sind dagegen vergangenheitsorientiert.
4. Negative Ergebnisse könnten die Budgethöhe gefährden.

¹ vgl. Kotler/Bliemel (2006)

² vgl. Reinecke, S./ Janz, S. (2007) S. 146

³ vgl. Reinecke/Janz (2007) S. 146ff in Anlehnung an Köhler und Töpfer

5. Marketingkontrollen sind nicht mit der Auffassung eines "Primates des Absatzes" und damit dem Selbstverständnis von Marketingführungskräften vereinbar.
6. Die Umweltdynamik führt dazu, dass die Planungsmaßnahmen meist überholt sind.
7. Der Aufbau differenzierter Mess- und Kennzahlensysteme dauert zu lange.

d) Führungsübergreifende Koordinationsfunktion

Diese Koordinationsfunktion betrifft nach *Reinecke/Janz*¹ nicht alle Koordinationsaufgaben innerhalb einer marktorientierten Unternehmensführung, sondern vielmehr führungsübergreifende Koordinationsaufgaben, die in der Praxis zumeist aus konkreten Anlässen entstehen und zwar in Form von Beratung und Unterstützung bei umfassenden Projekten wie:

- Einführung von Marketingkennzahlensystemen
- Gesamtausrichtung des Marketing auf eine wertorientierte Unternehmensführung
- Neugestaltung von Markenauftritt und -portfolio nach einer Unternehmensübernahme
- Einführung eines Wissensmanagement im Bereich Marketing und Verkauf
- spezifische Marketing- und Verkaufsprojekte
- Marketingkooperationen mit anderen Unternehmen

Diese Aufgaben weisen in der Regel nicht nur Projektcharakter auf, sondern erfordern außerdem ein explizites Veränderungsmanagement. Marketingcontrolling erfüllt hier insbesondere eine Beratungs- und Coaching-Aufgabe.²

2.1.5 Instrumente des Marketingcontrolling und mögliche Unterteilungen

Die Methoden und Verfahren die im Marketingcontrolling eingesetzt werden, sind solche, die vielfach auch in anderen Bereichen angewendet werden. Beispiele dafür sind die Portfolio-Analysen, Break-even-Analyse, Kennzahlensysteme, SWOT-Analyse, Audits, etc. Erst durch ihre Verwendung im Marketingcontrolling werden sie zu Marketinginstrumenten³. Um einen Eindruck davon zu vermitteln, sind im Folgenden einige ausgewählte Methoden und Instrumente aufgelistet⁴. Die Unterteilung erfolgt in

¹ vgl. Reinecke/Janz (2007) S. 55

² vgl. Reinecke/Janz (2007) S. 55

³ vgl. Reinecke/Janz (2007) S. 56

⁴ vgl. Reinecke/Janz (2007) entnommen aus Abbildung 12, S. 56

diesem Fall in strategische, operative und solche zur führungsübergreifenden Koordination.

Unterstützung der strategischen Marketingplanung und strategischen Überwachung:

- Frühwarn-, Erkennungs- und Aufklärungssysteme
- Branchenstrukturanalysen
- Stärken- und Schwächenprofile, Benchmarking
- Portfolios (zum Beispiel bezüglich Geschäftsfeldern, Kunden, Innovationen, Marken, Sortiment)
- Segmentierungs-, Image- und Positionierungsstudien
- Kunden- und Markenwertberechnungen, Markenstärkenanalysen
- Investitionsrechnungen
- langfristige Budgetierung
- Audit-Methoden, Audit Checklisten
- Kontrolle der Marketingkernaufgaben (Kundenakquisition und Kundenbindung, Leistungsinnovation und Leistungspflege)

Unterstützung der operativen Marketingplanung und operativen Marketingkontrolle

- Versorgung der Marketing- und Verkaufsorganisationseinheiten mit Informationen, unter anderem aus Marktforschung, Außendienstberichten, Absatzstatistik und Rechnungswesen (zum Beispiel Kundenzufriedenheitsstudien, Deckungsbeitragsrechnungen)
- Informationen zur Planung und Abstimmung des Marketingmix
- kurzfristige Budgetierung
- Kontrolle des Marketingmix
- Marktleistungsgestaltung
- Preisgestaltung
- Kommunikation/Marktbearbeitung
- Distribution
- Ergebnis- und Abweichungsanalysen
- Beschwerdeanalysen

Führungsübergreifende Koordinationsaufgaben

- Gestaltung von Kennzahlensystemen für Marketing und Verkauf
- Gestaltung von Anreiz- und Provisionssystemen
- Target-Costing
- Analyse, Planung und Kontrolle von Marketing- und Verkaufsprojekten (zum Beispiel Überarbeitung des Markenportfolio)
- Analyse, Planung und Überwachung von Marketing- und Verkaufsoperationen
- Wissensmanagement in Marketing und Verkauf (zum Beispiel Moderation von Erfahrungsaustausch, Datenbank mit Lernerfahrung)

Die Zuordnung dieser Instrumente zu einer Kategorie ist nicht zwingend. Sie können zum Beispiel sowohl für die Informationsversorgung, als auch für die Planung oder die Kontrolle angewendet werden. Ein Beispiel dafür ist eine Positionierungsstudie. Sie könnte für folgende Aufgaben verwendet werden:¹

- feststellen des Status Quo der eigenen Positionierung
- Unterstützung der Planung der Positionierung
- Kontrolle ob die Ist-Positionierung der angestrebten Soll-Positionierung entspricht
- Strategische Überwachung im Rahmen von Marketingaudits

Auch die Zuordnung der Instrumente zu strategischen oder operativen Marketingaufgaben ergibt sich nicht grundsätzlich aus der Art der Methode, sondern aus deren Verwendung. *Reinecke/Janz*² nennen hier als Beispiel die Sortimentsanalyse. Eine solche hat im High-Tech-Business-to-Business-Markt oder in der Pharmabranche eher strategischen Charakter; im Lebensmittelhandel kann eine solche Sortimentsanalyse aber durchaus operativen Charakter im Tagesgeschäft haben, wenn zum Beispiel vor Silvester das Sektsortiment verändert wird.

Link/Weiser unterteilen die Instrumente des Marketingcontrollings grundsätzlich in operative und strategische. Die Zuordnung welche operativ und welche strategisch sind, erfolgt über den Begriff der Erfolgspotentiale: Unternehmenselemente und -beziehungen aus deren Schaffung/Nutzung die Unternehmung einen signifikanten Erfolg ziehen kann³. "Die Schaffung/Sicherstellung zukünftiger Erfolgspotentiale definiert den Objektbereich des strategischen Controllings; geht es um die Nutzung der

¹ vgl. Reinecke/Janz (2007) S. 56

² vgl. Reinecke/Janz (2007) S. 57

³ Vgl. Link/Weiser (2006) S. 28f

vorhandenen Erfolgspotentiale, so liegt operatives Controlling vor."¹ Auf Basis dieser Abgrenzung und bestimmten Phasen des Führungsprozesses nennen sie beispielhaft ausgewählte Instrumente des Marketingcontrollings: siehe Abbildung 6 und Abbildung 7.

Instrumente des strategischen Marketingcontrolling		
Instrumente mit hohem Potential für die Problemstellungsphase	Instrumente mit hohem Potential für die Suchphase	Instrumente mit hohem Potential für die Bewertungsphase
<ul style="list-style-type: none"> • Früherkennungssysteme • Branchenstruktur-Analysen • Delphi-Methode • Szenario-Analyse • Stärken-/Schwächen-Analyse • Einzelkundenorientierte Problemerkennung 	<ul style="list-style-type: none"> • Gap-Analyse • Lebenszyklus-Analyse • Erfahrungskurven-Analyse • PIMS • Portfolio-Analyse • Benchmarking • Wertketten-Analyse • Balanced Scorecard 	<ul style="list-style-type: none"> • Scoring-Modelle • Investitionsrechnung • Customer-Lifetime-Value-Analyse • Markenbewertungs-Modelle • Prozesskostenrechnung • Target Costing • Langfristige Preisuntergrenze

Abbildung 6: Ausgewählte Instrumente des strategischen Marketingcontrollings²

Instrumente des operativen Marketingcontrolling		
Umsatz-Controlling	Kosten-Controlling	Erfolgs-Controlling
<ul style="list-style-type: none"> • Prognosemodelle • Früherkennungsmodelle • Erlösrechnungssysteme • Erwartungswertbildung • Abweichungsanalyse 	<ul style="list-style-type: none"> • Marketing-Einzelkostenplanung • Marketing-Gemeinkostenplanung • Plankalkulation • Operative Kostenvergleichsrechnung • Abweichungs-Analysen 	<ul style="list-style-type: none"> • Kurzfristige Optimierungsverfahren (Absatzprogramm, Preis, Werbung, Vertrieb) • Break Even Analyse • Deckungsbeitragsrechnungssystem • Erwartungswertbildung • Abweichungsanalysen

Abbildung 7: Ausgewählte Instrumente des operativen Marketingcontrollings³

¹ Vgl. Link/Weiser (2006) S. 28

² Entnommen aus Link/Weiser (2006) S. 29 dort Modifikation von Link (2004) S.197

³ Entnommen aus Link/Weiser (2006) S. 29 dort Modifikation von Link (2004) S.197

Wie aus den obigen Ausführungen ersichtlich ist, gibt es einerseits eine große Anzahl von Instrumenten und andererseits viele Möglichkeiten diese zu unterteilen und zu gruppieren. In der Praxis eines mittelständischen Betriebs wird es deshalb wichtig sein, die richtigen davon auszuwählen, vor allem unter dem Aspekt von Aufwand und Nutzen der jeweiligen Elemente eines Marketingcontrollingsystems. Wie diese unterteilt werden ist dann sekundär.

2.2 Spezielle Anforderungen der Zielgruppe an ein Marketingcontrollingsystem

Wie schon in der Einleitung erwähnt, soll in dieser Arbeit eine Einschränkung auf bestimmte Unternehmen erfolgen, um darauf konkreter und zielgerichteter eingehen zu können.

- Unternehmensgröße: 50 bis 500 Mitarbeiter
- Umsatz: 20 bis 100 Mio. €
- produzierender Betrieb - industriell oder gewerblich
- Kunden vorwiegend im gewerblichen und industriellen Bereich (B2B)
- Anzahl der Kunden von 200 bis 5000
- Herstellung und Vertrieb von Sachgütern
- vorwiegend Direktvertrieb über den Verkaufsaußendienst
- keine Markenartikelhersteller

Durch diese Eigenschaften ergeben sich besondere Anforderungen, beziehungsweise Einschränkungen bei der Gestaltung eines Marketingcontrollingsystems, die im Folgenden erläutert werden.

2.2.1 Besonderheiten im Business-to-Business Marketing

Im Business-to-Business-Marketing sind die Kunden nicht einzelne Konsumenten sondern Organisationen¹. Der Begriff Industriegütermarketing wird zunehmend durch den Begriff Business-to-Business-Marketing ersetzt, der im Unterschied dazu auch die Vermarktung von Konsumgütern über den Handel an Organisationen miteinschließt².

2.2.1.1 Einteilung der Kunden im Business-to-Business-Marketing

Homburg/Krohmer unterteilen diese organisationalen Kunden wie in Abbildung 8 dargestellt. Bei staatlichen Einrichtungen, wie Polizei oder Armee und öffentlichen

¹ Vgl. Homburg/Krohmer(2009) S.286

² Vgl. Backhaus/Voeth(2004)

Institutionen, wie Krankenhäusern, Schulen oder Universitäten, ist der Kaufprozess ähnlich, weil oft durch politische Überlegungen und Gesetze geregelt¹.

Privatwirtschaftliche Unternehmen werden weiter unterteilt in:

- Verwender: sie setzen die beschafften Produkte zur Unterstützung des eigenen Produktionsprozesses mit ein, zum Beispiel Fertigungsmaschinen oder Hilfsgeräte wie zum Beispiel einen Stapler, aber auch Rohstoffe.
- Original Equipment Manufacturer (OEM): sie integrieren das zugekaufte Produkt als Bestandteil eines neuen Produkts, zum Beispiel einen Mikroprozessor in einen Computer.
- Händler: sie veräußern die gekauften Produkte unverändert weiter.

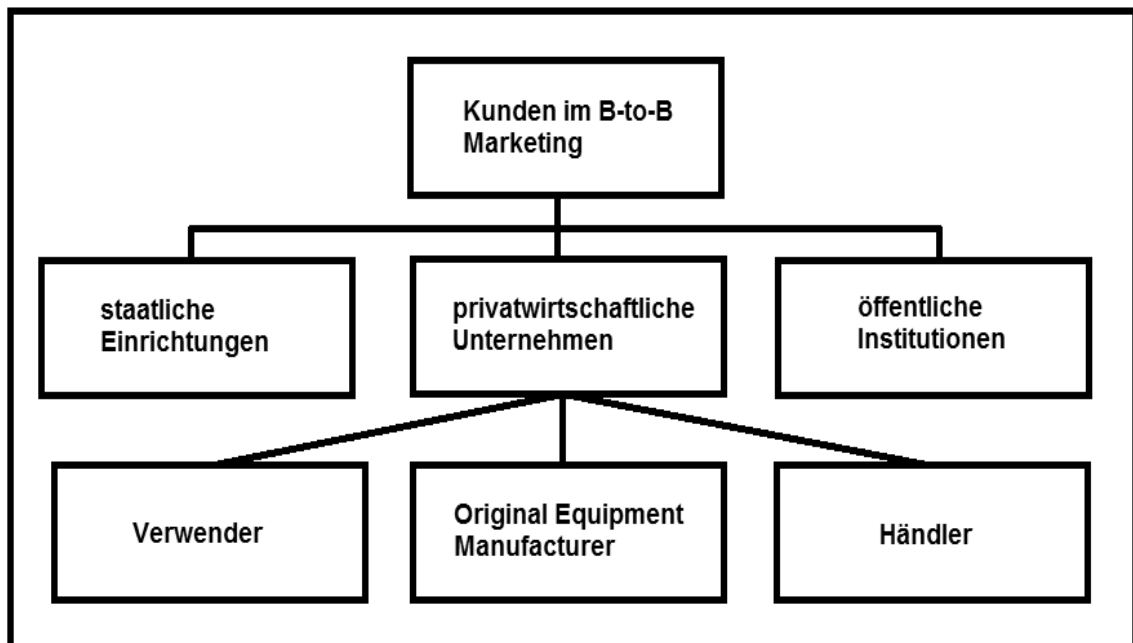


Abbildung 8: Einteilung organisationaler Kunden²

2.2.1.2 Eigenheiten des organisationalen Kaufverhaltens

Die grundlegenden Besonderheiten des Business-to-Business Geschäfts haben ihren Ursprung in den Eigenheiten des organisationalen Kaufverhaltens:³

- Derivativer Bedarf: Der Bedarf ist nicht originär, sondern leitet sich wieder aus dem Bedarf der Kunden der Organisation ab und das unter Umständen über mehrere nachgelagerte Stufen.

¹ Vgl. Homburg/Krohmer(2009) S.287

² Entnommen aus Homburg/Krohmer(2009) S. 287

³ In Anlehnung und zum Teil aus Homburg/Krohmer(2009) S.287

- Multiorganisationaler Beschaffungsprozess: am Beschaffungsprozess ist nicht nur der eigentliche Nachfrager beteiligt, sondern weitere Organisationen wie zum Beispiel Einkaufsconsultants, Ingenieurbüros, Architekten, technische Berater, Rechtsberater oder Vertragsspezialisten. Diese müssen auch im Rahmen der Marketingbearbeitung, beispielsweise bei der Kommunikationspolitik, gezielt bearbeitet werden.
- Multiorganisationaler Verkaufsprozess: Auch auf der Anbieterseite können mehrere Beteiligte den Verkaufsvorgang beeinflussen, wie Lobbyisten, freie Handelsvertretungen, externe Werbeagenturen, Handelskammern oder Behörden bei Exportgeschäften.
- Langfristige Geschäftsbeziehungen: unter anderem die Langlebigkeit von bestimmten Produkten oder auch die Bedeutung eines kontinuierliche Services, können sinnvolle Gründe für eine Investition in eine langfristige Geschäftsbeziehung sein.
- Persönliche Interaktion: im Business-to-Business-Marketing gibt es häufig einen hohen Grad von persönlicher Interaktion zwischen Anbieter und Nachfrager. Die dadurch entstehende persönliche Beziehung spielt oft eine entscheidende Rolle in der Geschäftsbeziehung. Diese Beziehungen müssen systematisch aufgebaut und gepflegt werden.
- Hohe Beratungsintensität: zum Beispiel durch die Höhe der Investitionen, die Komplexität des Produktes, notwendige Unterweisungen und Einschulungen bei Anlagen, Gestaltung und Abstimmung des Produktes bei Einzelanfertigungen, etc. kann eine wesentlich intensivere Beratung als im Konsumgüterverkauf notwendig machen.
- Professionelle, geschulte Einkäufer: zum Teil aus denselben Gründen wie im vorangegangenen Punkt sind, zwar nicht zwingend aber doch sehr häufig, Mitarbeiter mit dem Einkauf beauftragt, die entweder alleinig zu diesem Zweck abgestellt sind oder zumindest für diese Aufgabe speziell geschult wurden. Das hat unter anderem zur Folge, dass die Entscheidungen wesentlich sachlicher und weniger emotionell als im Konsumgüterkauf fallen.

2.2.1.3 Geschäftstypen im Business-to-Business-Marketing

Neben diesen Eigenschaften des Kaufverhaltens im Business-to-Business-Bereich soll auch eine Unterteilung der möglichen Geschäftstypen beschrieben werden. Diese verschiedenen Geschäftstypen haben einen zentralen Einfluss auf das strategische

und operative Marketing. *Homburg/Krohmer*¹ unterteilen sie anhand zweier Dimensionen. Eine ist die Dimension der Individualität der zu vermarkteten Leistung, die andere ist die Kontinuität der Kundenbeziehung. Daraus ergeben sich vier Geschäftstypen, wie in Abbildung 9 dargestellt und nachfolgend beschrieben. Dazu sind auch jeweils die besonderen marketingstrategischen Anforderungen angeführt.²

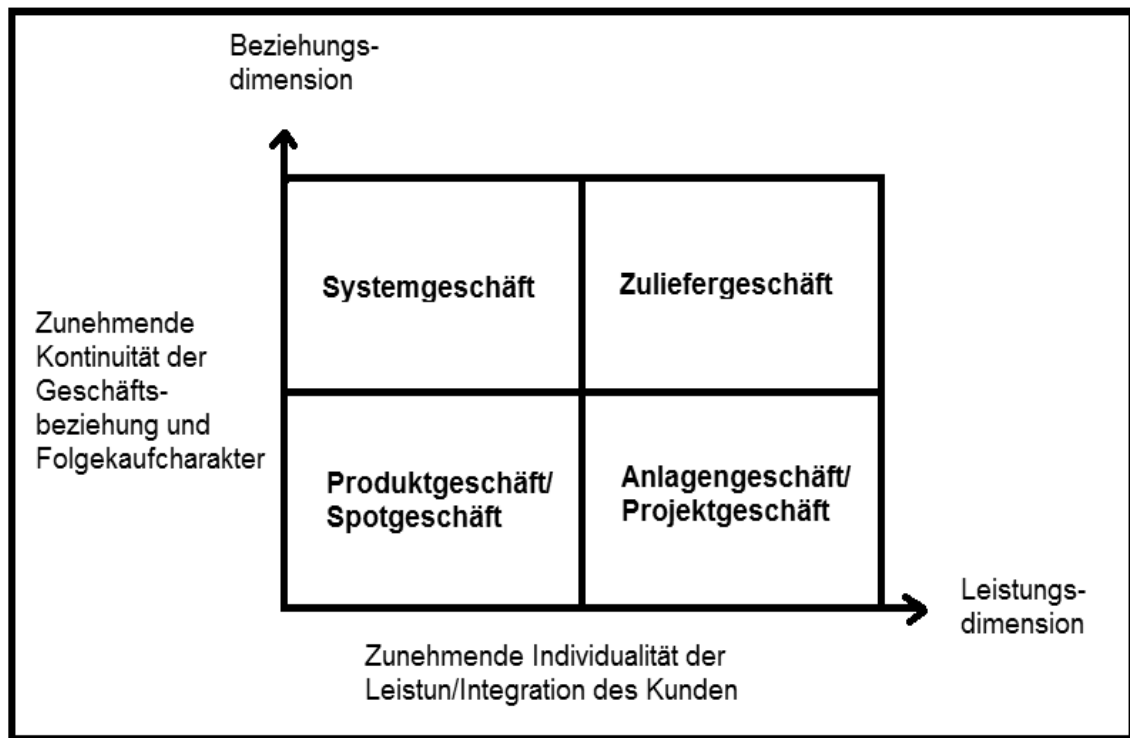


Abbildung 9: Klassifizierung von Geschäftstypen im Business-to-Business-Marketing³

- **Produktgeschäft/Spotgeschäft:** Dieses betrifft in der Regel vorgefertigte Massenwaren oder standardisierte Dienstleistungen, die nicht für einen bestimmten Kunden gefertigt oder an dessen Anforderungen angepasst werden. Diese Produkte oder Leistungen sind leicht austauschbar, erfordern wenig oder keine persönliche Interaktion und erzeugen dadurch auch keine starke Kundenbindung. Kopierpapier, Bürobedarf, Umreifungsbänder für Paletten und Normschrauben sind typische Produktbeispiele. Eine typische Dienstleistungen wären ein Flug oder der Versand durch Paketdienste.

Marketingstrategische Anforderung:

¹ Vgl. Homburg/Krohmer(2009) S.288

² Vgl. Homburg/Krohmer(2009) S.290f.

³ Nach Homburg/Krohmer(2009) S.289 dort in Anlehnung an Backhaus(1993), Kleinaltenkamp(1997), Plinke(2000)

Die Zielgruppe ist relativ breit und es bestehen Ähnlichkeiten zum Konsumgütermarketing. Folgekäufe sind schwer zu motivieren. Die besondere Herausforderung besteht darin, trotz dieser Umstände eine hohe Kundenbindung zu erreichen.

- *Anlagengeschäft/Projektgeschäft:* Die Produkte oder Dienstleistungen werden individuell für den Kunden - nach einem Vertragsabschluss, geplant, designed oder erstellt. Sie erfordern oft eine intensive Interaktion mit dem Kunden und sind hoch spezialisiert. Charakteristisch ist aber eine Einmaligkeit des Geschäfts, zumindest bei dem gleichen Kunden. Beispiele dafür sind Industriegebäude, Abfüllanlagen, ein Walzwerk, eine Papiermaschine, die Einführung einer Betriebssoftware oder allgemeine Unternehmensberatung.

Marketingstrategische Anforderung:

Um hier erfolgreich zu sein, muss das Business Development (Neugeschäftsentwicklung) funktionieren. Eine effektive und effiziente Auftragsakquisition muss sich oft im Rahmen von Ausschreibungen gegen Mitbewerber durchsetzen. Da oft noch nach Vertragsabschluss und noch während der Leistungserstellung Änderungswünsche des Kunden zu berücksichtigen sind, erfordert dies eine hohe Flexibilität und einen sensiblen Umgang mit dem Kunden. Weiter ist zu berücksichtigen, dass die Leistungen oft nicht alleine erbracht werden können, sondern strategische Kooperationen mit Partnern erfordert.

- *Systemgeschäft:* Die Individualität der Leistung und die Kundenintegration sind gering, das Folgekaufpotential und die Langfristigkeit der Geschäftsbeziehung sind jedoch hoch. Beispiele dafür wären eine Telefonanlage die immer wieder erweitert werden muss oder eine Betriebssoftware, die nach Einführung nur mehr mit großem Aufwand ausgetauscht werden kann und oft durch Zusatzmodule erweitert wird.

Marketingstrategische Anforderung:

Durch die Festlegung auf einen Lieferanten und die daraus folgende Bindung, kommt hier dem Initialkauf eine besondere Bedeutung zu. Eine wichtige strategische Entscheidung ist, wie offen oder spezialisiert die Leistung ist, das heißt, ob die Abhängigkeit gefördert- und dadurch der Erstkauf gehemmt wird, oder ob dieser Erstkauf durch ein offeneres System erleichtert wird und dafür die Bindung geringer ist. Weiter ist es wichtig, den Kunden vom Nutzen des gesamten

Systems zu überzeugen. Zusätzlich sind Fragen der Vertrauenswürdigkeit, der Reputation, der Nachweis von Referenzkunden und vertragliche Garantien und Zusicherungen von Bedeutung.

- *Zuliefergeschäft:* Die Leistungen sind nicht nur individuell an den Kunden angepasst, sondern werden eventuell sogar gemeinsam entwickelt. Kunden und Lieferanten haben ein Interesse an einer langfristigen Bindung, da dies für beide von Vorteil ist. Typisch dafür sind solche Geschäftsbeziehungen, wie sie bei der Herstellung komplexer Produkte zu finden sind. Dies sind zum Beispiel die Autoindustrie, Computerhersteller oder Hersteller von Unterhaltungselektronik.

Marketingstrategische Anforderung:

Der Kunde muss, genauso wie beim Systemgeschäft, vom Vorteil einer langfristigen Bindung überzeugt werden. Die Bedeutung von Vertrauenswürdigkeit, Reputation, der Nachweis von Referenzkunden spielen ebenso eine große Rolle. Zusätzlich muss der Zulieferer den Kunden von seiner Innovationsfähigkeit bei der Entwicklung neuer Produkte überzeugen. Durch die Art der Zusammenarbeit kann eine hohe Integration des Lieferanten beim Kunden erforderlich sein. Das kann zum Beispiel eine Verbindung der EDV-Systeme (EDI) sein, oder eine gemeinsame Logistiklösung.

2.2.1.4 Besonderheiten des Marketingmix im Business-to-Business-Geschäft

Auch bei den klassischen Marketinginstrumenten ist eine Anpassung an das Business-to-Business-Marketing sinnvoll. Einen zumindest übersichtsweisen Eindruck davon soll folgender Abschnitt in Anlehnung an Homburg/Krohmer vermitteln.¹

Produktpolitik:

Da im Unterschied zum Konsumgütermarketing keine Testmärkte vorhanden sind, kommt der Integration des Kunden bei Innovationsprozessen besondere Bedeutung zu. Der Neuprodukterfolg kann oft wesentlich davon abhängen. Diese Einbindung von Kunden kann eine Einsparung von Zeit und Kosten, eine Qualitätsverbesserung durch verstärkte Kundenorientierung und einen zusätzlichen Informationsgewinn über Wettbewerber bringen. Allerdings besteht auch die Gefahr, dass über diese Verbindung Know-how an potentielle Kunden und damit indirekt an die Konkurrenz weitergegeben wird.

¹ Vgl. Homburg/Krohmer(2009) S.292ff.

Ein zweiter Punkt, der die Produktpolitik betrifft, ist die Frage der Individualität der Leistung. Durch die große Macht einzelner Kunden können diese verstärkt kundenspezifischen Lösungen oder Rahmenbedingungen durchsetzen. Es gilt dann, das optimale Verhältnis zwischen Kundenorientierung und steigender Komplexitätskosten zu finden. Bei industriellen Dienstleistungen ist dieses Thema besonders ausgeprägt. Den Vorteilen, wie einer leichteren Differenzierung vom Mitbewerbern, Reduktion des Preisdrucks, erhöhten Markteintrittsbarrieren für Konkurrenten, eine Anregung der Nachfrage durch fortlaufend erbrachte Dienstleistung, einem verbesserten Kundenbeziehungsmanagement durch intensivere Interaktion steht auch immer ein entsprechender Mehraufwand gegenüber.

Die Bedeutung von Marken in der Produktpolitik im Business-to-Business-Marketing ist wesentlich geringer als für den Privatkonsumenten, da die Leistungsbeurteilung in der Regel wesentlich objektiver erfolgt. Sie nimmt jedoch immer mehr zu¹, besonders dann, wenn sie für den Endkunden sichtbar bleibt: zum Beispiel "Intel® Inside" oder "Goretex®"

Preispolitik:

Die oben beschriebene Individualität der Leistung ist oft ein Grund für eine weitere Besonderheit in Business-to-Business-Marketing, nämlich die Einzelpreisgestaltung. Gründe dafür können sein:

- Die nachgefragte Leistung wird speziell für einen Kunden oder einen bestimmten Bedarf erstellt und muss individuell kalkuliert werden (z.B. im Anlagenbau).
- Abschluss von Rahmenvereinbarungen über einen bestimmten Zeitraum.
- Anwendung von Preisdifferenzierungen, Rabattsystemen und Bonusvereinbarungen.
- Gestaltung des Preises im Rahmen von Verhandlungsgesprächen.
- Notwendige Anpassung an Konkurrenzpreise.
- Anpassung an regionale Einflüsse (z.B. Länder mit generell niedrigerem Preisniveau).

Kommunikationspolitik

Viel mehr als der Privatkonsument ist der organisationale Kunde in der Regel an technischen Produktinformationen interessiert und hat auch ein besseres Verständnis

¹ Vgl. Voeth/Rabe(2004)

dafür. Außerdem ist der Informationsbedarf insgesamt größer und heterogener, da eine Leistung aus mehreren Perspektiven und von mehreren Personen (Buying Center) beurteilt wird. Der Anwender eines Produkts ist in der Regel nicht der Entscheider über die Anschaffung. Für den Einkäufer, den Anwender oder den Qualitätsbeauftragten sind jeweils unterschiedliche Aspekte relevant und interessant. Häufig erfolgt bei der Beschaffung von Industriegütern eine mehr oder weniger formalisierte Ausschreibung an die in Frage kommenden Lieferanten (Competitive Bidding).

Durch die oft überschaubare Anzahl der Kunden und dessen relativ größeren Umsätzen im Vergleich zum Privatkonsumenten, ist eine persönliche Betreuung oft notwendig und auch gerechtfertigt. Diese erfolgt im Rahmen von Kundenbesuchen, Einladungen zum Lieferanten oder auch auf Messen und Ausstellungen. Die klassische Mediawerbung hingegen hat im Allgemeinen einen geringeren Stellenwert als im Konsumgütermarketing. Am häufigsten werden das noch Anzeigen in Fachzeitschriften sein, die eher technisch ausgerichtet sind und weniger Streuverlust als in der klassischen Mediawerbung aufweisen.

Distributions-Vertriebspolitik

Die Vertriebspolitik und der Vertriebsapparat nehmen im Business-to-Business-Marketing eine vorrangige Stellung gegenüber den anderen Marketinginstrumenten ein. Der Grund dafür ist, dass aus zum Teil schon oben genannten Gründen, der Direktvertrieb im Business-to-Business-Vertrieb dominiert. Folgende Gründe begünstigen oder erfordern einen Direktvertrieb:

- Ein überschaubarer Kundenkreis
- Hoher Individualisierungs- und Komplexitätsgrad der Produkte
- Bessere Kundennähe
- Notwendigkeit eines hohen Kompetenzniveaus von Vertriebsingenieuren und technischen Verkäufern
- Höhere Effizienz und Effektivität als andere Vertriebsformen für diesen Bereich

In manchen Bereichen des Business-to-Business-Vertriebs kann eine Kooperation mit Partnern sinnvoll sein. Das kann zum Beispiel für einen Anlagenbauer die Zusammenarbeit mit anderen Anbietern sein, um bei größeren Projekten überhaupt teilnehmen zu können oder Kooperationen mit Vertriebspartnern im Ausland bei Exportgeschäften, welche die regionalen Eigenheiten besser kennen.

Die eingeschränkte und überschaubare Anzahl an Kunden und die dadurch hohe Bedeutung jedes einzelnen Kunden kann dazu führen, dass für die distributive Abwicklung des Geschäfts viele individuelle Vereinbarungen und Regelungen getroffen werden können - oder müssen. Das könnte zum Beispiel die Verbindung der EDV-Systeme mittels Electronic Data Interface (EDI), individuelle Lagerhaltungsvereinbarungen wie Konsignationslager oder individuelle Bestellverfahren sein.

2.2.2 Besonderheiten des Direktvertriebs

Im vorangegangenen Abschnitt wurden unter anderem die vier klassischen Instrumente des Marketings: Preis, Produkt, Kommunikation und Distribution, auch als Marketingmix bezeichnet, unter der Perspektive des Business-to-Business-Marketings betrachtet. Hier sollen nun Aspekte der Distribution noch näher betrachtet werden.

Distribution sind alle Elemente der Verbindung zwischen Produktion und Kunde. Nach *Reinecke/Janz*¹ und *Lechner/Egger/Schauer* umfasst die Distribution

- Die Sicherstellung der physischen Verfügbarkeit von Leistungen (Güter oder Dienstleistungen) zur richtigen Zeit, am richtigen Ort, in der richtigen Qualität und in der richtigen Anzahl.
- sowie sämtlichen rechtlichen, wirtschaftlichen, informatorischen und sozialen Aspekten die mit der physischen Bereitstellung und dem Verkauf zusammenhängen.

Unterscheiden kann man auch in^{2 3}

- die physische Distribution - Logistik (Marketinglogistik; physische Verteilung): diese umfasst sämtliche Aufgaben zur Überbrückung von Zeit und Raum durch Transport und Lagerung. Sie dient dem Marketingvollzug und umfasst Fragen der Verpackung, Versand, Transport, Lagerung und Lieferservice.²
- die akquisitorische Distribution (Wahl der Absatzwege und Akquisitionsmethoden): umfasst im Kern die Auswahl, Abstimmung und Pflege geeigneter Absatzmittler und -kanäle. Sie dient der Schaffung und Ausweitung von Absatzmöglichkeiten.²

¹ vgl. Reinecke/Janz (2007) S.315

² Vgl. Reinecke/Janz (2007) S.315 dort aus Specht/Fritz 2005 S. 48

³ Vgl. Lechner, K., Egger, A., Schauer, R. (2006) S. 534

Die Aufgaben des Distributionsmanagement zeigt Abbildung 10.

Aktionsbereich des Distributionsmanagement	
Logistische Distribution	Akquisitorische Distribution
Standortmanagement <ul style="list-style-type: none"> • Unternehmensstandort • Innerbetrieblicher Standort Lieferbedingungen <ul style="list-style-type: none"> • Lieferbereitschaft • Lieferzeit Marketinglogistik <ul style="list-style-type: none"> • Warenlogistik • Informationslogistik • Geldlogistik 	Vertriebswegemanagement <ul style="list-style-type: none"> • Selektionsentscheidungen • Akquisitionsentscheidungen • Koordinationsentscheidungen Verkauf und Außendienst <ul style="list-style-type: none"> • Strukturierung • Steuerung • Selektion • Schulung

Abbildung 10: Aktionsbereich des Distributionsmanagement¹

In dieser Arbeit - aus der Perspektive des Marketings - liegt der Fokus auf der akquisitorischen Distribution. Wie oben schon festgestellt wurde, nimmt der Direktvertrieb im Business-to-Business-Marketing eine vorrangige Stellung ein. Auch im Konsumgütermarketing ist der Direktvertrieb zu finden, zum Beispiel bei Versicherungen, Haushaltswaren (Tupperware®), Kosmetik (Avon®), etc., jedoch wesentlich seltener. Ein Direktvertrieb liegt dann vor, wenn keine unternehmensexternen Vertriebspartner beteiligt sind und auch keine wesentliche akquisitorische Funktion ausführen.² Eine typische Struktur des Vertriebssystems in einem mittelständischen Unternehmen mit Direktvertrieb könnte wie in Abbildung 11 dargestellt aussehen.

¹ entnommen aus Reinecke/Janz (2007) S.316 dort in Anlehnung an Piontek 1995, S. 36 und Weinhold-Stünzi 1999, S. 353

² Vgl. Homburg/Krohmer(2009) S.249

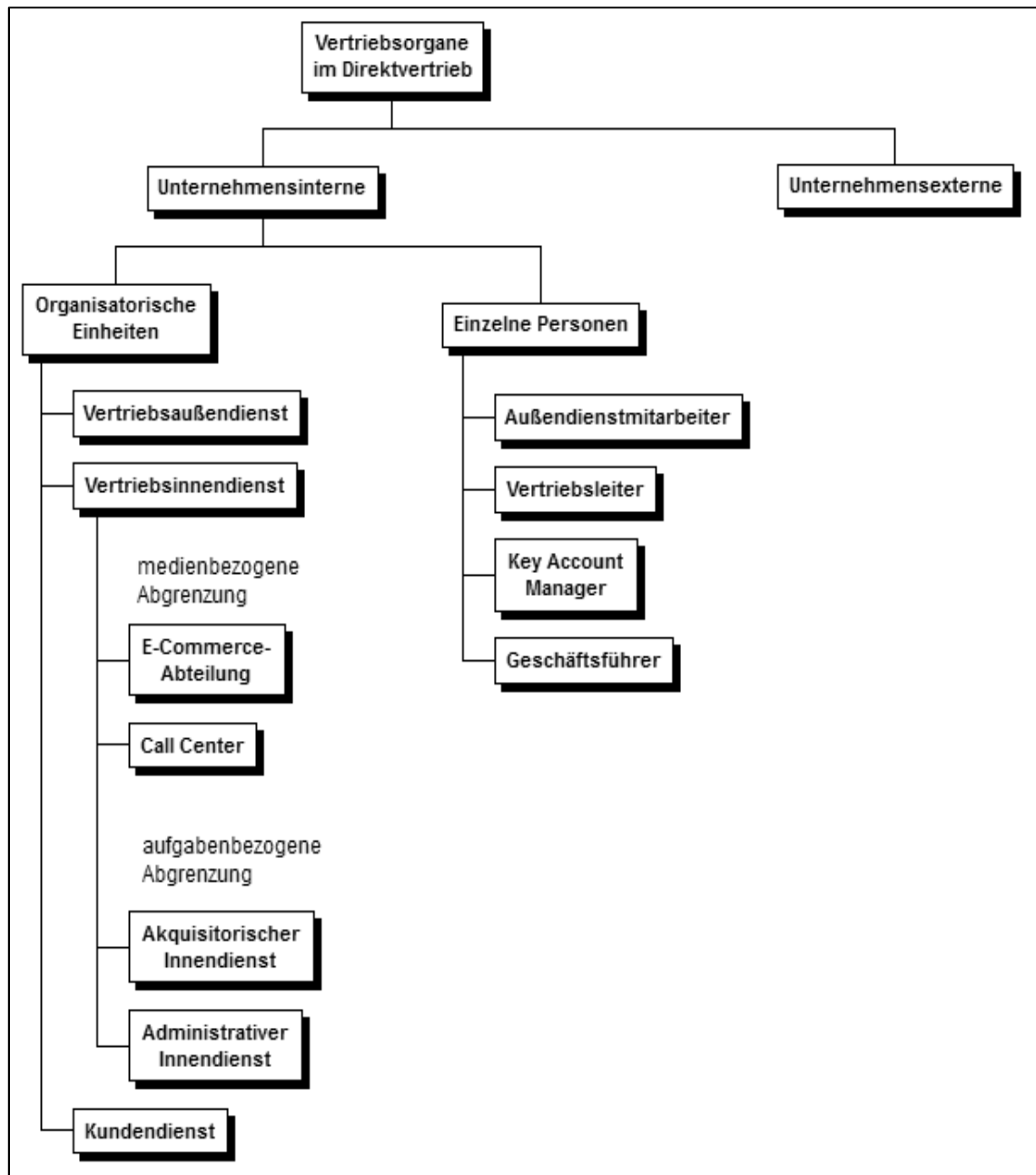


Abbildung 11: Vertriebsorgane im Direktvertrieb¹

Im Folgenden sind die wichtigsten charakteristischen Eigenschaften und Besonderheiten des Direktvertriebs, aus der Perspektive der akquisitorischen Distribution, angeführt.

Schnelles und direktes Feedback von Kunden

Durch den kontinuierlichen persönlichen Kontakt zum Kunden über den Verkaufsaußen- und innendienst, erhält das Unternehmen sehr kurzfristig ein Feedback. Das erspart teilweise aufwändige Kundenbefragungen oder vereinfacht

¹ In Anlehnung an Homburg/Krohmer(2009) S.245

diese zumindest. Eine Kundenzufriedenheitsstudie kann zum Beispiel unter Mithilfe der vorhandenen Verkaufsmannschaft abgewickelt werden. Für das Marketingcontrolling bedeutet das, dass die Bereiche Marktforschung als exogene Informationsversorgung, Kontrollen der Kommunikation zum Teil wegfallen oder wesentlich vereinfacht werden.

Individuelle Preisgestaltung

Die Preise können individuell für jeden Kunden und für jedes von ihm bezogene Produkt gestaltet werden. Die Preisstrategie ist wesentlich einfacher zu managen als beim indirekten Vertrieb. Der Preis den der Verbraucher zahlt wird selber festgelegt, beim Vertrieb über den Handel entscheidet dieser letzten Endes darüber. Die Korrektur einer falschen Preisgestaltung ist im direkten Vertrieb wesentlich kurzfristiger möglich. Das Preiscontrolling im Rahmen des Marketingcontrollings ist deshalb nicht so umfangreich wie im indirekten Vertrieb.

Keine aufwändige Medienwerbung¹

Bei der überwiegenden Anzahl von mittelständischen Unternehmen mit Direktvertrieb und unter dem Ausschluss von Markenartikelherstellern, spielt Werbung kaum eine Rolle. Im Wesentlichen dürfte sich diese auf die Teilnahme an Messen und Ausstellungen, auf gelegentliche Anzeigen in Fachzeitschrift und eventuell Pressemitteilungen beschränken. Im Marketingcontrolling fällt dadurch der gesamte Bereich der Kontrolle der Werbung weg.

Hohe Vertriebskosten

Da der Vertrieb nicht durch nachgelagerte Unternehmen (Händler) ausgeführt wird, ist ein entsprechend großes Vertriebssystem notwendig (siehe dazu Abbildung 11). "Während sich die Vertriebskosten im Business-to-Business-Bereich oftmals auf über 10% des Umsatzes belaufen, liegt der Werbeaufwand vieler Anbieter bei weniger als 2% des Umsatzes".² Die Kontrolle der Verkaufsförderung und die Kontrolle des persönlichen Verkaufs aus dem Bereich Kontrolle der Marktbearbeitung/Kommunikation haben deshalb eine hohe Bedeutung.

Eingeschränkte Bedeutung von statistischen und analytischen Verfahren

Viele Instrumente des Marketing und des Marketingcontrolling wurden (vor allem im Bereich des indirekten Vertriebs) geschaffen, um den teilweise abstrakten Kunden greifbar zu machen. Große Bereiche der Marktforschung, Teile der Analyseinstrumente

¹ Vgl. Homburg/Krohmer(2009) S.295

² Vgl. Homburg/Krohmer(2009) S.297 dort vgl. Kraft/Frentzen 2001

zu Unterstützung der Marketingplanung, diverse Testverfahren zur Kontrolle der Marktleistungsgestaltung, Methode zur Ermittlung der Preisabsatzfunktion, Teile der Distributionskontrolle, etc. fallen darunter. Wenn jedoch jeder einzelne Kunde oder zumindest die wichtigsten Umsatzträger ohnehin persönlich bekannt sind, werden diese Instrumente teilweise überflüssig und können unter Umständen sogar kontraproduktiv wirken, wenn aufgrund statistischer Verallgemeinerung die Möglichkeiten der individuellen Optimierung und einer möglichen individuellen Vorgangsweise nicht genutzt wird.

Kundenbeziehungsmanagement - Customer Relationship Management (CRM)

Kundenansprachen und Kundenbindungen nehmen einen immer höheren Stellenwert ein, da die Gewinnung von Neukunden bis zu fünf Mal teurer sein kann als die Kundenbindung.¹ Im Direktvertrieb gilt dies ganz besonders. Customer Relationship Management beinhaltet die konsequente Ausrichtung einer Unternehmung auf ihre Kunden und die systematische Gestaltung der Kundenbeziehungs-Prozesse. Das Customer Relationship Management ist ein Teilbereich des Marketings und sollte deshalb seine konkreten Ziele aus den Marketingzielen ableiten. Customer Relationship Management ist eine Spezialform von Marketing- und Vertriebsinformationssystem.² "Ein Customer Relationship Management-System stellt ein rein kundenbezogenes Informations- und Kommunikationssystem dar, das Informationen bereitstellt, um langfristig profitable Kundenbeziehungen durch (möglicherweise individuelle) Marketing- Vertriebs- und Servicekonzepte aufzubauen und zu festigen. Somit stellt ein Customer Relationship Management-System eine kundenfokussiert Ausgestaltungsform eines Marketing- und Vertriebs - informationssystems dar. "³

Beim Marketingcontrolling ist (siehe Abschnitt 2.1.4 Aufgaben des Marketingcontrolling im Überblick) die Funktion der Informationsversorgung eine der Kernaufgaben. "Die Gestaltung, Modifikation und Anwendung der Systeme in den Bereichen Informationsversorgung sowie Planung und Kontrolle von Marketing und Vertrieb ist Aufgabe des Marketing- und Vertriebscontrolling." ⁴ Ein CRM-System kann folglich als ein Teil oder eine Form der Implementierung eines Marketingcontrolling-Systems interpretiert werden.

¹ Vgl. Bergmann(1998) S.105

² Vgl. Homburg/Krohmer(2009) S.299

³ Vgl. Homburg/Krohmer(2009) S.300

⁴ Vgl. Homburg/Krohmer(2009) S.300

2.2.3 Besonderheiten des Marketingcontrolling im Mittelstand

Begrenzte Ressourcen

Mittelstand wird hier als Synonym für die, schon in der Einleitung beschriebenen, Unternehmen verwendet. Eine Gemeinsamkeit dieser Unternehmen, insbesondere da Markenartikelhersteller ausgeschlossen sind, sind begrenzte personelle und finanzielle Ressourcen, sowohl für den Marketingbereich als auch für das Controlling. Es wird angenommen, dass es nur selten eine eigenständige Marketingabteilung gibt. Bei einem kleinen Teil der Unternehmen wird es vielleicht noch eine einzelne marketingverantwortliche Person geben. Häufig jedoch, wird es vielleicht nur einen Vertriebsleiter geben, der sich, wie es aus der Bezeichnung ja hervorgeht, nur um einen Teilbereich des Marketings, nämlich den Vertrieb kümmert. Ähnlich wird die Situation im Controlling-Bereich sein. Selten wird es eine eigenständige Controlling-Abteilung geben, manchmal einen hauptberuflichen Controller, aber oft wird die Funktion des Controlling nur eine Teilaufgabe einer Person sein.

Daraus leitet sich zwangsweise die Frage ab, wer dann die Aufgaben des Marketingcontrolling ausführen kann. Eine eigene Planstelle wird dafür kaum in Frage kommen. Denkbare Möglichkeiten, wem diese Aufgabe zugeteilt werden kann, wären ¹

- Der Marketingleiter
- Der Vertriebsleiter
- Ein Mitarbeiter der Marketing- oder Vertriebsabteilung
- Der Leiter des Rechnungswesens
- Der Controllingverantwortliche
- Der Assistent der Geschäftsführung
- Externe Berater

Angemessener Umfang eines Marketingcontrolling-Systems

Ein weiterer Aspekt, der unbedingt berücksichtigt werden muss, ist der angemessene Umfang eines Marketingcontrolling-Systems. Auch wenn viele der möglichen Instrumente und Methoden durchaus einen großen Nutzen für das Unternehmen bringen könnten, so darf jedoch der dafür erforderliche Aufwand den Rahmen eines mittelständischen Unternehmens nicht überschreiten. Das betrifft vor allem Bereiche des operativen Marketingcontrollings. Der Verkaufsaußendienst kann zum Beispiel nicht für jeden Kundenbesuch ein seitenlanges Protokoll ausfüllen oder am

¹ Vgl. Reinecke/Janz (2007) S.444

Monatsende alle denkbaren Statistikdaten in ein EDV-System übertragen. Ebenso ist es fraglich, ob der Aufwand gerechtfertigt ist, wenn der Verkaufsdienst jedes Telefongespräch mit dem Kunden in einem Customer-Relationship-Management-System dokumentieren muss. Die Schwierigkeit des Findens der richtigen Balance zwischen Aufwand und Nutzen ist durch zwei unterschiedliche Denkansätze charakterisiert:

- Bei der Implementierung jedes Marketingcontrolling-Instruments muss die Frage gestellt werden, welcher Zweck damit verfolgt wird, welche Ergebnisse man sich davon erwartet und welchen Nutzen es haben soll.
- Eine Aufgabe des Controlling ist es aber auch, in einer Art Data-Mining Fakten und vor allem Zusammenhänge aufdecken, die nicht offensichtlich sind und vielleicht sogar auf den ersten Blick als bedeutungslos erscheinen, um daraus Ursachen, Prognosen, Trends, Entwicklungen, etc. abzuleiten und zu erkennen¹.

Damit soll gesagt werden, dass es schwer abzuschätzen ist, welche Herausforderungen und Aufgaben an ein Unternehmen in der Zukunft gestellt werden und welche Daten, Informationen oder Instrumente dann notwendig oder hilfreich wären.

Marketingcontrolling in der Praxis noch nicht etabliert

Ein letzter Aspekt unter der Überschrift "Besonderheiten des Mittelstandes" sollte auch noch berücksichtigt werden. Da sowohl Marketing als auch das Controlling noch relativ junge Bereiche der Wirtschaft und der Wirtschaftswissenschaften sind, ist das daraus entstandene Marketingcontrolling zwangsweise noch jünger. Controllingsysteme sind inzwischen auch in mittelständischen Unternehmen durchaus etabliert. Die Erkenntnis, dass Marketing, auch für mittelständische Unternehmen, eine notwendige Form und Perspektive der Unternehmensführung sind und nicht nur eine Abteilung mit kreativen Mitarbeitern, die sich um die Werbung kümmern, setzt sich erst langsam durch. Daraus kann geschlossen werden, dass für die Notwendigkeit der Installation eines Marketingcontrolling-Systems unter Umständen eine gewisse Überzeugungsarbeit notwendig ist, und dies sowohl bei der Unternehmensführung wie auch im Marketingbereich selber.

¹ Vgl. Schinerl(2009) S.17

3. Auswahl und Beschreibung geeigneter Elemente eines Marketingcontrolling-Systems

In Kapitel 2 wurde versucht eine Übersicht über die theoretischen Grundlagen, die wichtigsten Begriffe, Überschneidungen und Abgrenzungen von Marketing und Controlling, und über die Aufgaben und Instrumente des Marketingcontrollings zu vermitteln. Außerdem wurden die relevanten Aspekte der hier betrachteten Unternehmen dargestellt, um zu vermitteln, welchen Anforderungen ein Marketingcontrolling-System in diesem Fall genügen muss.

In diesem Kapitel werden nun konkrete Elemente ausgewählt und beschrieben. Diese sollen eine beispielhafte Vorlage sein, um die bisherigen theoretischen Ausführungen zu veranschaulichen und greifbar zu machen. Die Elemente werden so detailliert beschrieben, wie sie für die gesamte Zielgruppe allgemeingültig sind. Wie schon oben erwähnt, sollen vorrangig solche Elemente beschrieben werden, die typisch für den Marketingbereich sind und nicht solche, die im Rahmen eines rechnungswesenorientierten Controlling ohnehin schon im Unternehmen etabliert sein sollten, wie zum Beispiel der gesamte Bereich der Kostenrechnung.

Die Unterteilung der Elemente folgt der Aufgabenstellung des Marketingcontrolling und beinhaltet damit in Anlehnung an *Reinecke/Janz*¹ bzw. *Ehrmann*² Elemente der

1. Problembezogene Informationsversorgung
2. Unterstützung der Marketingplanung
3. Marketingüberwachung und Kontrolle
4. Führungsübergreifende Koordinationsfunktion/Steuerung

Wie schon oben angesprochen, ist die Zuordnung der Elemente zu nur einer dieser Kategorien nicht immer zwingend. So können manche davon sowohl für die Informationsversorgung, als auch für die Planung oder die Kontrolle angewendet werden. Trotzdem wird im Folgenden im Wesentlichen dieser Unterteilung gefolgt, um eine Struktur in das System zu bringen und die Übersichtlichkeit zu gewährleisten. Lediglich bei Punkt vier wird davon abgewichen. Die Koordinationsaufgaben, die in der Praxis zumeist aus konkreten Anlässen entstehen, und zwar in Form von Beratung und Unterstützung bei umfassenden Projekten, wie zum Beispiel Kooperationen mit

¹ vgl. Reinecke/Janz (2007) S.51ff.

² Vgl. Ehrmann(2004)S.48

anderen Unternehmen oder spezifischen Marketing- und Verkaufsprojekten¹, weisen in der Regel nicht nur Projektcharakter auf, sondern erfordern außerdem ein explizites Veränderungsmanagement.² Die dafür erforderlichen Instrumente sind schwerpunktmäßig solche des Projektmanagements und können deshalb in dieser Arbeit nicht behandelt werden, ohne den vorgesehenen Rahmen zu sprengen.

Auch die Zuordnung der Instrumente zu strategischen oder operativen ergibt sich nicht grundsätzlich aus der Art der Methode, sondern aus deren Verwendung³. Deshalb wird eine solche Unterteilung im Folgenden nicht getroffen.

3.1 Element eines Marketingcontrollingsystems zur Informationsversorgung

Entscheidungen können nur so gut sein, wie die Informationen auf denen sie beruhen. Der Ablauf von Entscheidungsprozessen ist üblicherweise mit der Verarbeitung von Information verbunden. Dabei wird von der Anregungsphase, in der ein Problem erkannt wird, über die Such-, Optimierungs- und Durchsetzungsphase bis zur Kontrollphase, jeweils eine Vielzahl von Informationen benötigt.⁴ Meistens ist es nicht das Problem, dass zu wenige Daten zur Verfügung stehen, im Gegenteil - es existiert oft eine Informationsflut von nicht mehr aktuellen, unpräzisen, mehrdeutigen, unzuverlässigen und schlecht formulierten Daten und es besteht die Schwierigkeit diese richtig zu verdichten, zu filtern, aufzubereiten und sie zur richtigen Zeit am richtigen Ort zu haben.

"Es ist mithin erforderlich durch ein zielgerichtetes, systematisches Handeln Maßnahmen zu treffen, das den Entscheidungsträgern zum richtigen Zeitpunkt die richtigen Informationen in der richtigen Form zur Verfügung gestellt werden. Dazu ist es notwendig, den Informationsbedarf zu erkennen, die richtigen Informationsquellen ausfindig zu machen und zu erschließen und Systeme aufbauen, die die Informationsbeschaffung, -bearbeitung, -speicherung und -weitergabe ermöglichen."⁵

¹ Vgl. Reinecke/Janz S.55

² Vgl. Reinecke/Janz S.55

³ Vgl. Reinecke/Janz (2007) S.57

⁴ Vgl. Ehrmann(2004) S.55

⁵ Vgl. Ehrmann(2004) S.55

3.1.1. Grundlegendes zu Informationssystemen

3.1.1.1 Arten von Informationen

Bevor ein Informationssystem gestaltet wird, erscheint es sinnvoll sich als ersten Schritt Gedanken über die Arten von Informationen zu machen, die im Unternehmen vorhanden sind oder benötigt werden. Es sind vielfältige Formen der Unterteilung oder Einteilung möglich, die natürlich zu Überschneidungen führen. Da der Aufbau eines Informationssystems individuell für jedes Unternehmen gestaltet werden muss, ist auch die entsprechende Unterteilung individuell anzupassen. Als Hilfestellung dazu soll ein Überblick über die Arten von Informationen in Anlehnung an *Ehrmann* gezeigt werden:¹

- *Originäre oder primäre Informationen versus derivativer Informationen*

Originäre Informationen sind unmittelbar wahrgenommene Informationen durch aktive oder passive Informationssuche über betriebliche Daten oder Daten der Umwelt. Sie stellen die Basis des betrieblichen Informationssystems dar.

Derivative Informationen entstehen durch:

- Transmission: schriftliche, akustische oder bildliche Wiedergabe von Informationen in unveränderter Form.
- Translation: Änderung der Form von Informationen.
- Transformation: Änderung von Form und Inhalt, durch Umformen, Verdichten, Extrahieren, Komprimieren oder Schlussfolgern.

- *Interne versus externer Informationen*

Ehrmann unterscheidet hier Ergebnisse aus betriebseigenen Erhebungen und solche die durch Markt- oder Meinungsforschungsinstitute oder andern externe Veröffentlichungen zur Verfügung stehen. *Reinecke/Janz* sprechen von endogenen Informationen für das Marketing-Accounting die wesentliche Quelle ist und exogenen Informationen die vorwiegend aus der Marktforschung stammen.

- *Vollkommene und unvollkommene Information*

Diese geben entweder den Sachverhalt lückenlos und sicher wieder oder sind unsicher und/oder unvollständig. Ein Kunde könnte zum Beispiel sein Bedarfspotential aus taktischen Gründen wesentlich höher angeben, als es tatsächlich ist.

- *Informationen im Rahmen von Entscheidungsprozessen*

Dabei fallen an:

¹ Vgl. Ehrmann(2004) S.55f.

- Initialinformationen
- Planinformationen
- Kontrollinformationen

Oder

- Planungsinformationen
- Steuerungsinformationen
- Kontrollinformationen

- *Objektinformationen*

Findet man als:

- Erlösinformationen
- Finanzinformationen
- Kosteninformationen
- Rentabilitätsinformationen
- Personalinformationen
- Produktionsinformationen
- Marketinginformationen usw.

- *Nach dem Zeitbezug der Informationen*

Diese können unterschieden werden - nach dem Abstand des Anfallens, zum Beispiel ob diese täglich, wöchentlich, monatlich und jährlich - oder ob sie regelmäßig oder unregelmäßig anfallen.

- *Nach dem Charakter der Informationen*

- Tatsacheninformationen
- Prognoseinformationen
- Trendinformationen etc.

3.1.1.2 Quelle von Informationen

Wenn ein Informationssystem gestaltet werden soll, hat die Unterteilung nach Herkunft der Informationen besondere Bedeutung. Dabei ist das wichtigste Unterscheidungsmerkmal, ob die Informationen aus betriebsinternen oder- externen Quellen stammen. Abbildung 12 zeigt unter Beachtung dieses Kriteriums ein mögliches Grundschema eines Informationssystems für die hier betrachteten Unternehmen.

Interne Informationsquellen	Externe Informationsquellen
<ul style="list-style-type: none"> • Das allgemeine Rechnungswesen • Kostenrechnung <ul style="list-style-type: none"> Klassische Kostenrechnung Prozesskostenrechnung Targetcosting • Investitionsrechnungen <ul style="list-style-type: none"> Statische Verfahren Dynamische Verfahren • Statistiken <ul style="list-style-type: none"> Auftragseingangsstatistiken Umsatzstatistiken Angebotsstatistiken Anfragestatistiken Außendiensttätigkeitsstatistiken Reklamationsstatistiken 	<ul style="list-style-type: none"> • Marktforschung <ul style="list-style-type: none"> Kundenzufriedenheitsstudien • Öffentliche Daten von <ul style="list-style-type: none"> Überstaatlichen Behörden (EU) Staatlichen Stellen Bundesamt für Statistik Industrie- und Handelskammern Öffentliche Verbände Wirtschaftswissenschaftliche Institute Wirtschaftsdienste Fachbücher und -Zeitschriften Firmenbuch Branchenverzeichnisse Auskunfteien

Abbildung 12: Schema eines Informationssystems für mittelständische Betriebe¹

Anmerkungen zu Abbildung 12:

Das **allgemeine Rechnungswesen** besteht aus der Geschäfts- und Finanzbuchhaltung und dem Jahresabschluss bestehend aus der Bilanz, der Gewinn- und Verlustrechnung, dem Anhang und dem Lagebericht. Der Vorteil dieser Datenquelle ist ihre Vollständigkeit, ihre Exaktheit, eine allgemein verbreitete Verständlichkeit sowie die Tatsache, dass sie unternehmensübergreifend eine einheitliche Struktur aufweist. Das Rechnungswesen liefert eine Menge von marketingrelevanten Daten, die ohne weitere Bearbeitung genutzt werden können. Beispielsweise: Umsatz, Absatz, Lagerbestände, Außenstände, Verbindlichkeiten, Erträge, Aufwendungen, etc. - im Gesamten und für einzelne Kunden. Setzt man diese Daten in bestimmte Relationen zueinander erhält man verschiedene Kennzahlen, zum Beispiel Wirtschaftlichkeitskennzahlen, Liquiditätskennzahlen, Rentabilitätskennzahlen, Produktivitätskennzahlen, Cash-Flow, Return-on-Investment, etc.

Die **Kostenrechnung** ist eine monetäre Abbildung der betrieblichen Leistungserstellung und deshalb besonders geeignet zur Unterstützung der Planung, Kontrolle und Steuerung. Die Kostenrechnung beinhaltet die Betriebsabrechnung, die

¹ In Anlehnung an Ehrmann(2004) S.57ff. und Reinecke/Janz(2007) S.59ff.

Kalkulation und die Ergebnisrechnung. Mit der Kosten- und Erfolgsrechnung können unterschiedliche Zielsetzungen verfolgt werden. Diese können differenziert werden in die ¹

- Abbildung des Unternehmensprozesses in Kosten- und Erfolgsgrößen.
- Planung und Steuerung des Unternehmensprozesses auf der Grundlage von Kosten- und Erfolgsinformationen.
- Kosten- und erfolgsmäßige Kontrolle des Unternehmensprozesses.

Die klassische Kostenrechnung beinhaltet die Istkostenrechnung, die Plankostenrechnung und die Normalkostenrechnung. Die Prozesskostenrechnung ist kein Ersatz für die klassische Kostenrechnungsarten sondern eine Ergänzung dazu und stärker strategisch ausgerichtet. Sie findet in den letzten Jahren besonders im Marketingbereich Beachtung.² Einen besonderen Stellenwert aus markt- und marketingorientierter Sicht hat die Zielkostenrechnung (Targetcosting). "Von einem aus dem Markt gewonnenen Preis für ein zu entwickelndes Serienprodukt oder einem zu erfüllenden Auftrag wird eine gewünschte Gewinnmarge abgezogen um auf die zulässigen Kosten zu kommen...."³ Aus den schon erwähnten Gründen kann auf die Kostenrechnung nicht näher eingegangen werden.

Investitionsrechnung: viele strategische Marketingentscheidungen und -objekte lassen sich als Investitionen beziehungsweise als Investitionsobjekte interpretieren.⁴ Dies könnten sein:

- Einführung, Modifikation, Elimination von Marktleistungen
- Änderungen der Verkaufsorganisation
- Änderung der Distribution
- Werbe- oder Verkaufskampagnen
- Kauf von Marken oder Lizenzen
- Akquisition eines Kunden

Statische Verfahren beziehen sich lediglich auf eine Durchschnitts- oder Repräsentativperiode und berücksichtigt keine betrieblichen Interdependenzen.⁵ Dynamische Verfahren beziehen sich explizit auf mehrere Perioden und basieren auf

¹ Vgl. Stelling(2005) S.8

² Vgl. Ehrmann(2004) S.65

³ Vgl. Stelling(2005) S.167

⁴ Vgl. Reinecke/Janz(2007) S.69

⁵ Vgl. Reinecke/Janz(2007) S.70

Ein- und Auszahlungen die für alle Nutzungsdauerperioden der Investitionsobjekte geschätzt werden müssen.¹

Statistiken: Die bisher erläuterten Quellen von Informationen, wie das allgemeine Rechnungswesen, Kostenrechnung und Investitionsrechnung sind auch die wesentlichen Informationsquellen des klassischen Controllings. Statistiken, insbesondere, die in Abbildung 12 aufgezählten Marktforschungsdaten und öffentliche Daten werden vom Marketing besonders intensiv genutzt. Auftragseingangsstatistiken, Umsatzstatistiken, Angebotsstatistiken, Anfragestatistiken, Außendiensttätigkeitsstatistiken und Reklamationsstatistiken können als ein Mindestmaß gesehen werden. Wegen des hohen Wertes für das Marketingcontrolling wird darauf später noch näher eingegangen.

"Unter **Marktforschung** versteht man die systematische Sammlung, Analyse und Interpretation von Daten über Märkte (Kunden und Wettbewerber) zum Zweck der Fundierung von Marketingentscheidungen."² Allein aus dieser Definition ist leicht zu erkennen, dass viel Parallelen zum Marketingcontrolling bestehen. Das Instrument der Marktforschung kann aus Sicht des Marketingcontrolling, sowohl der Planung, der Kontrolle als eben auch der Informationsversorgung zugeordnet werden. Die zentralen Erkenntnisobjekte der Marktforschung sind³

- Allgemeine Marktcharakteristika und -entwicklungen
- Marktposition
- Wettbewerber
- Kundensegmente
- Kundenverhalten- und Bedürfnisse
- Kundenzufriedenheit und -loyalität

Marktforschung ist ein äußerst umfangreiches Aufgabengebiet des Marketings und erfordert viel Spezialwissen. Die Aufgabe des Marketingcontrollers wird deshalb in diesem Bereich vorwiegend eine assistierende Funktion sein. Viele Bereiche der Marktforschung entfallen jedoch in dieser Arbeit, unter anderem, durch die Einschränkung der betrachteten Unternehmen. Da Markenartikelhersteller ausgenommen sind und die wichtigen Kunden durch den Direktvertrieb persönlich bekannt sind, werden einige Bereiche der Marktforschung überflüssig. Durch die begrenzten finanziellen und personellen Ressourcen in mittelständischen Betrieben

¹ Vgl. Reinecke/Janz(2007) S.72

² Vgl. Homburg/Krohmer(2009) S.58

³ Vgl. Homburg/Krohmer(2009) S.59

können viele Aufgaben der Marktforschung schlichtweg nicht durchgeführt werden. Aus diesem Grund, und wegen des notwendigen Spezialwissens, sollten bei Bedarf deshalb externe Berater hinzugezogen werden.

Ein Bereich jedoch ist hier eine Ausnahme: die Überprüfung der Kundenzufriedenheit. Die Gründe weshalb diese für das Marketingcontrolling in den betrachteten Unternehmen von besonderer Bedeutung ist, sind:

- Durch die begrenzte Anzahl der Kunden kann eine Kundenzufriedenheitsstudie, zumindest operativ, durch eigene Mitarbeiter durchgeführt werden.
- Der persönliche Kontakt erleichtert ebenfalls die Durchführung.
- Die Kundenzufriedenheit ist für den Marketingcontroller sowohl als Informationsquelle als auch als Kontrollinstrument wertvoll.
- Kundenzufriedenheit erzeugt Kundenbindung, die im Business-to-Business besondere Bedeutung hat.

Aus diesen Gründen wird unter dem Kapitel Instrumente zur Kontrolle noch näher darauf eingegangen.

Öffentliche Daten haben den Vorteil, dass sie oft kostenlos zu Verfügung stehen. Der Nachteil ist, dass es oft mühsam sein kann, die relevanten Daten zu finden, beziehungsweise herauszufiltern.

3.1.2 Einführung von Informationssystemen

Das Informationssystem muss empfängerorientiert gestaltet werden und der jeweiligen Unternehmensgröße angepasst, im Einklang mit dem Wirtschaftlichkeitsprinzip stehen. Es muss individuell an die Unternehmensstruktur und die Struktur des Managements angepasst werden.

3.1.2.1 Vorgehensstrategie

Beim Aufbau eines Marketinginformationssystems sind nach *Ehrmann*¹ unterschiedliche Strategien möglich; diese beziehen sich auf

- die Vollständigkeit des Informationssystems, beziehungsweise seinen Integrationsgrad
- den Ansatzpunkt in der Unternehmenshierarchie
- das Entwicklungskonzept

¹ Vgl. Ehrmann(2004) S.79

Integrationsgrad: Informationssysteme können isoliert, teilintegriert oder vollintegriert sein. Ein isoliertes System wäre zum Beispiel eine alleinstehende Lagerbestandsberechnung. Solche Lösungen sind nicht erstrebenswert. Ein vollintegriertes System liegt vor, wenn der Informationsbedarf aller Nachfrager aus den unterschiedlichsten Bereichen durch ein System abgedeckt wird. Durch den Einsatz der EDV wurden solche Systeme realisierbar. In der Praxis wurden jedoch bei der Umsetzung viele Misserfolge erzielt. Gründe dafür waren oder sind der Umfang und die Komplexität solcher Projekte, die Abhängigkeiten zwischen und innerhalb einzelner Unternehmensbereiche die nicht erkannt oder nicht berücksichtigt wurden, hohe Kosten und eine schwer- oder überhaupt nicht feststellbare Wirtschaftlichkeit. Für die hier betrachteten Unternehmen scheint deshalb ein teilintegriertes System die richtige Lösung zu sein. Die Beschaffung der Daten erfolgt dabei aus mehrfach genutzten Quellen (zum Beispiel dem Rechnungswesen), oder die Verwendung einer Informationsbasis für mehrere Entscheidungen.¹ Es erscheint also angebracht, nach der Festlegung eines Gesamtkonzeptes für die Einführung, diese dann modular in zeitlich-, finanziellen- und aufwandsmäßig überschaubaren Einheiten zu realisieren, was auch zu einer besseren Akzeptanz aller Beteiligten führen sollte.

Hierarchie: Bei der Einführung von Modulen des Informationssystems muss festgelegt werden, ob man sich dabei an der Struktur der Unternehmenshierarchie orientiert oder nicht. *Heinzelbecker*² empfiehlt, dies nicht zu tun, sondern ein Stufenkonzept zu entwickeln und dabei die Systeme in den Vordergrund zu stellen,

- "die selbst wieder Input-Informationen für andere Marketing-Informationssysteme bereitstellen.
- bei denen sich ein unmittelbarer Nutzen für alle Management-Ebenen ergibt.
- für die bereits Daten in konventionell organisierter Form vorliegen.
- die keine großen Anforderungen an die Weiterverarbeitung und Interpretation der Daten stellen."

Entwicklungskonzept: Dabei geht es um die Überlegung ob schon zu Beginn ein fertiges Konzept und eventuell auch ein festgelegter Zeitrahmen vorliegt, oder ob eine evolutionäre Strategie gewählt wird. *Ehrmann* nennt für die evolutionäre, also stufenweise Strategie einige Vorteile:³

¹ Vgl. Ehrmann(2004) S.80

² Vgl. Ehrmann(2004) S.82 dort aus Heinzelbecker(1985)

³ In Anlehnung an Ehrmann(2004) S.82

- sie nimmt die Angst der Mitarbeiter vor einer zu großen Aufgabe und erleichtert die Durchsetzung.
- durch eine bessere Überschaubarkeit ist es einfacher die Wirtschaftlichkeit zu ermitteln, was die Entscheidung über Umfang und Tempo der Einführung erleichtert oder diese bei Bedarf einfacher revidierbar macht.
- Anwender und Bediener des Systems können Erfahrungen mit den Teilsystemen sammeln und diese in die weitere Entwicklung einfließen lassen. Der tatsächliche Informationsbedarf wird dabei deutlicher erkannt, wodurch
- das Gesamtrisiko minimiert wird, da die Benutzer die Schwächen schneller erkennen und dadurch noch korrigiert werden können.
- Teilerfolge wirken motivierend.

In dieser Arbeit wird empfohlen, schon zu Beginn ein Gesamtkonzept zu erarbeiten, das für die ersten Stufen detaillierte und für spätere Stufen zumindest die groben Details festlegt, um zu vermeiden, dass zu Beginn falsche und irreversible Weichen gestellt werden. Ein Zeitplan sollte ebenfalls vorgegeben werden. Aus dem Projektmanagement ist bekannt, dass sich ohne einen Zeitplan viele Projekte nicht wie erwartet abgeschlossen werden.¹ Die Umsetzung kann dann in Einzelschritten, in Anlehnung an das Wasserfallmodell, eventuell mit notwendigen Revisionen, durchgeführt werden. Ein Konzept für den Aufbau eines Informationssystems könnte zum Beispiel in den folgenden Stufen erfolgen:²

1. Marketingstatistik
2. Marketingkosten und -erfolgsrechnung
3. Außendienstberichtswesen
4. Absatzplanung
5. Marketing-Forschungssystem

3.1.2.2 Ermittlung des Informationsstandes

Ist ein Konzept und Zeitplan erstellt, so muss vor der Umsetzung der Informationsstand ermittelt werden. Der Informationsstand ist die Schnittmenge aus Informationsbedarf, Informationsnachfrage und Informationsangebot.

¹ Vgl. Rößler/Mählich/Voigtmann/Friedrich/Steiner(2008)S.17f.

² Vgl. Ehrmann(2004) S.91f.

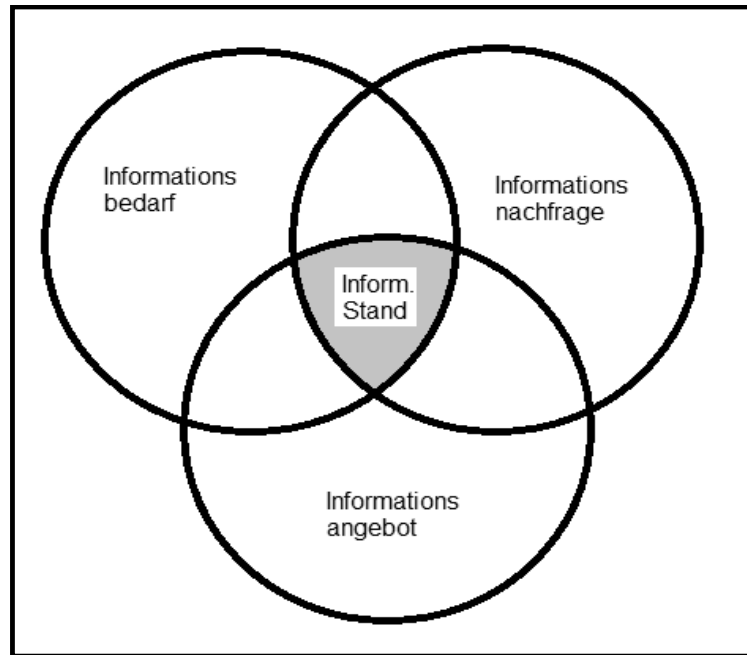


Abbildung 13: Informationsstand

Als erster Schritt sollen die Informationsinhalte ermittelt werden. Dazu sollten folgende Fragen beantwortet werden:¹

- Welche internen Informationen werden regelmäßig/gelegentlich gewonnen?
- Sind die Informationen vollkommen?
- Worauf bezieht sich die Unvollkommenheit?
- Ermöglichen die vorhandenen Informationen Planung und Kontrolle?
- Werden die Informationen als entscheidungsrelevant angesehen?
- Sind sie zuverlässig, richtig und präzise?
- Sind sie ohne weiteres auswertbar, welche sind nicht auswertbar?
- Sind sie mit dem Informationsbedarf anderer Bereiche abgestimmt?
- Müssen die Informationen noch verändert werden?
- Welche sind überflüssig?
- Welche Informationen sind nur teuer, schwer, kompliziert oder langwierig zu beschaffen?

Nachdem diese Fragen beantwortet sind, sollte ein Überblick über die Informationssituation bestehen. Anschließend muss der Informationsstand ermittelt werden. Die Schwierigkeit liegt hier, zu unterscheiden, welche objektiv notwendig sind und welche vom Entscheidungsträger subjektiv (in bester Absicht) dafür gehalten werden oder ob es eventuell Informationsquellen gibt die aus verschiedensten

¹ Vgl. Ehrmann(2004) S.83f.

Gründen (Machterhalt) verschwiegen werden. Eine mögliche Vorgehensweise ist eine Kombination aus Aufgabenanalyse und Modellanalyse.¹ Bei der Aufgabenanalyse wird das Aufgabenprofil des Stelleninhabers in Teilaufgaben zerlegt, denen man dann bestimmte Informationen zuordnen kann. Die Modellanalyse leitet den objektiven Informationsbedarf aus einem Entscheidungsmodell ab. Es wird dabei die effektive Informationsverwendung betrachtet und dessen Defizite beim neuen System beseitigt.²

3.1.3 Marketingstatistiken

Marketingstatistiken werden häufig als Verkaufs- und Absatzstatistiken bezeichnet und werden in der Regel in fast allen Unternehmungen erstellt³. Die mögliche Herkunft der notwendigen Daten wurde schon weiter oben beschrieben. Die Aufgabe des Marketingcontrollings ist es nun, diese Daten zu

- Selektieren
- Ergänzen
- Summieren
- Verdichten
- Auseinanderziehen
- Zuordnen zu bestimmten Größen (Gliederungskriterien)
- verwendungsgerecht darstellen⁴

um aus einer unüberschaubare Zahlen- und Datenflut, die manchmal mehr verwirren als helfen, entscheidungs- und kontrollgerecht nutzbare Informationen zu schaffen. Dazu gehört auch, dass der Controller berät welche der vorhandenen Daten ausgewertet werden sollen oder welche nicht vorhandenen Daten noch notwendig und hilfreich wären. Dies können Daten von Verbänden, Behörden oder anderen externen Einrichtungen sein. Als ersten Schritt wird man jedoch prüfen, welche Daten schon im Unternehmen vorliegen und welche davon für das Marketing brauchbar sind.

Die wichtigsten Marketingstatistiken sind⁴

- Auftragseingangsstistik
- Umsatzstatistik
- Anfragenstatistik
- Angebotsstatistik

¹ Vgl. Ehrmann(2004) S.85f.

² Vgl. Ehrmann(2004) S.86

³ vgl. Ehrmann (2004) S. 92

⁴ vgl. Ehrmann (2004) S. 74

- Statistik über Tätigkeiten des Außendienstes (zum Beispiel Umsätze je: Kunde, Reisenden, Vertreter, Auftrag, Bereich, Produkt, Produktgruppe, Branche, Zahl der Aufträge, Reisetage, etc.)
- Reklamationsstatistiken

Wie schon oben erwähnt sollten diese Statistiken in den betrachteten Unternehmen, in einem entsprechend angepassten Umfang, als Mindestmaß gesehen werden.

Beim Aufbau des Systems sollte außerdem ein Rechtesystem integriert werden. Ähnlich wie im IT-Bereich sollte für alle Daten des Systems festgelegt werden, wer Daten

- lesen
- schreiben
- verändern
- löschen
- weitergeben

darf. Diese Rechte können für jede einzelne Person oder aber für Benutzergruppen festgelegt werden. Vereinfacht wird diese Aufgabe durch eine Realisierung innerhalb eines EDV-Systems. Es soll damit einerseits verhindert werden, dass die Daten, zum Beispiel durch Weitergabe an die Konkurrenz, Veränderung, etc. missbraucht werden, andererseits um dem Anwender die Benutzung zu vereinfachen, indem er nur "seine" Daten sieht und/oder damit eine unbeabsichtigte Beschädigung von Daten erschwert wird.

Die **Umsatzstatistik** erhält das Ergebnis der Fakturierung der verkauften Produkte. Sie muss neben dem Umsatz als monetären Wert, den Absatz in Menge, zum Beispiel in Stück, Kilogramm, Quadratmeter, Meter oder ähnlichem aufweisen:

- Umsatzstatistik als monetäre Größe
- Absatzstatistik als mengenbezogene Größe

Da die Umsatzstatistik durch verschiedenste Faktoren beeinflusst werden kann, wie zum Beispiel schwankende Rohstoffpreise, die einen wesentlichen Kostenfaktor für manche Produkte darstellen, kann dies dazu führen, dass trotz eines steigenden Absatzes der Umsatzes rückgängig ist, die Auslastung der Fertigung und der Gewinn jedoch steigt. Diese Statistik sollte die Umsätze der laufenden Periode (zum Beispiel des Monats, des Quartals) mit der gleichen Periode des Vorjahres vergleichen und

ebenso die kumulierten Umsätze des aktuellen Jahres mit denen des Vorjahres. Noch mehr Aussagekraft erhält eine Umsatzstatistik, wenn diese nach bestimmten Kriterien aufgegliedert und differenziert werden kann, wie zum Beispiel produktbezogen nach Produktgruppen oder kundenbezogen nach Branchen, Kundengruppen, Betriebsgrößen, Lieferanteil, neu- oder bestehender Kunde oder gebietsbezogen nach Vertreter, Verkaufsbezirken.¹ Diese Statistik sollte möglichst in elektronischer Form zur Verfügung stehen (zum Beispiel als Tabellenkalkulationsdatei), um je nach Bedarf die Daten entsprechend filtern, sortieren und darstellen zu können. Ein Muster wie eine solche Umsatzliste aussehen kann soll Abbildung 14 zeigen:

Verkaufsgebiet	Kunde	Kundennummer	Umsatz aktuelles Monat	Umsatz dieses Monats im Vorjahr	Umsatz aktuelles Quartal	Umsatz dieses Quartals im Vorjahr	Kumulierter Umsatz aktuelles Jahr	Kumulierter Umsatz aktuelles Vorjahr	Ges. Jahresumsatz des Vorjahres	Spanne(% oder €)	Deckungsbeitrag(% oder €)	Außenstände	Branche	Potential des Kunden	Produktgruppe A in % des Umsatzes	Produktgruppe B in % des Umsatzes	Produktgruppe C in % des Umsatzes	Neukunde ja/nein

Abbildung 14: Muster einer Umsatzliste

Diese Liste sollte es mit Wert- und mit Mengeneinträgen geben. Die Verteilung erfolgt dann auszugsweise entsprechend des jeweiligen Verantwortungsbereichs. Daneben wäre noch eine weitere Umsatz- oder Absatzliste sinnvoll, die sich auf einzelne Kunden und deren Produkte oder Artikel bezieht. Beispielhaft ist eine solche in Abbildung 15 dargestellt.

¹ vgl. Ehrmann (2004) S. 94

Kunde	Artikel, Produktgruppe	Beschreibung	Menge Periode X Vorjahr	Menge Periode X aktuelles Jahr	Veränderung %	Umsatz Periode X Vorjahr	Umsatz Periode X aktuelles Jahr	Veränderung %
Müller	A	Schrauben	100	110	10	1000	1100	10
Müller	B	Draht	200	2000	1000	750	7000	933
Müller	C	Blech	80	0	-100	240	0	-100
Müller	Summe		380	2110	555%	1990	7100	357 %

Abbildung 15: Artikel- oder Produktgruppenliste

Wichtig sind diese, weil mit einer Umsatz- oder Absatzliste, wie in Abbildung 14 gezeigt, leicht Folgendes passieren kann: Ein Kunde wird aufgrund einer ohnehin großen Umsatzsteigerung nicht mehr genauer betrachtet. Tatsächlich kann diese Steigerung aber nur auf bestimmte Artikel zurückgeführt werden, während ein anderer Artikel schon von Mitbewerbern geliefert wird. Das heißt, der gut laufende Artikel kaschiert den verlorenen Artikel. In Abbildung 15 kaschiert Artikel B den Verlust von Artikel C. Solche Vergleiche sollte je Kunde nach Artikel- oder Produktgruppen durchgeführt werden.

Aufgabe des Marketingcontrolling ist es, diese Daten in einer solchen Form zur Verfügung zu stellen und bei Abweichungen der vorhandenen Ergebnisse von den geplanten Ergebnissen, festzustellen, wodurch die Abweichung erfolgte und welche Ursachen es dafür gibt. Zum Beispiel

- Absatz- oder Umsatzrückgang?
- in welchem Verkaufsgebiet?
- bei welchen Kunden?
- bei welchen Produkten?
- welcher Verkäufer?
- wie lauten die Verkaufszahlen bei diesen Produkten in anderen Verkaufsgebieten?
- Mit welchem Prozentanteil der Kunden wurden wie viele Prozent des Umsatzes erreicht?
- Bei welchen Produkten, Kunden, Verkaufsgebieten, Branchen waren Preiserhöhungen nicht durchzusetzen?

Das Controlling sollte in periodischen Abständen oder bei Bedarf diese Daten in einer Art Datamining nach Informationen und Zusammenhängen durchsuchen, die nicht offensichtlich sind und vielleicht sogar als vordergründig bedeutungslos angesehen werden, um daraus Ursachen, Prognosen, Trends, Entwicklungen, etc. abzuleiten. So könnte zum Beispiel festgestellt werden, dass in einem bestimmten Verkaufsgebiet ein bestimmtes Produkt nur sehr gering nachgefragt wird. Dann gilt es die Ursache festzustellen:

- Ist die Konkurrenz in diesem Gebiet sehr stark?
- Bietet die Konkurrenz ein attraktiveres Produkt an?
- Ist der Verkäufer mit dem Produkt zu wenig vertraut?
- Sind die Gewohnheiten der Konsumenten in diesem Gebiet anders?
- Gibt es besondere Umfeldfaktoren, zum Beispiel gesetzliche Bestimmungen?
- u.v.m.

Angebots-, Anfrage- und Auftragseingangsstatisik

Die Meta-Daten aller erhaltenen Anfragen und abgegebenen Angebote sollten aufgezeichnet werden. Welche Daten dies sind, ist sehr individuell an das Unternehmen anzupassen. Mindestens sind dies

- Verkaufsgebiet
- Kunde
- Datum
- Produkt(-gruppe)
- Potentieller Umsatz
- Bestehender- oder Neukunde
- Bei Anfragen: ob diese über Außendienst, Telefon, ...erfolgt sind
- Bei Bestellungen ein Bezug zum entsprechenden Offert

Wenn möglich, sollten diese Daten bei der Bearbeitung der Anfragen und Angebote automatisch durch ein EDV-System erstellt beziehungsweise festgehalten werden. Der Marketingcontroller muss sie dann in regelmäßigen Abständen oder bei Bedarf, wie schon oben beschrieben, analysieren. Zum Beispiel könnte aus der Anzahl der Anfragen Rückschlüsse auf die Bekanntheit des Unternehmens, der Produkte, der Marken, etc. geschlossen werden.¹ Die Anzahl der Anfragen sollte auch immer im

¹ vgl. Ehrmann (2004) S. 98

Zusammenhang mit etwaigen anderen Marketingaktivitäten in Relation gesetzt werden: zum Beispiel Teilnahme an Messen, Verkaufsaktionen, Werbeaussendungen, etc., um deren Wirksamkeit überprüfen zu können. Die Anfrage- und Angebotsstatistik sollte natürlich ebenso wie die Umsatzstatistik je nach Bedarf differenziert werden nach: Produktgruppen, Branchen, Kundengruppen, Betriebsgrößen, Lieferanteil, neuer oder bestehender Kunde oder gebietsbezogen nach Vertreter und Verkaufsbezirken. Der Nutzen solcher Statistiken wäre zum Beispiel eine gleichmäßige Verteilung der Arbeit im Backoffice oder die Abschätzung der Aktivität eines Verkaufsaußendienstes unabhängig von seinem Umsatz. Auftragseingangsstatistiken sind außerdem eine wichtige Dispositionsgrundlage u.a. für Fertigung, Lager, Finanzmittelplanung und Logistik. Aufgabe des Marketingcontrollers ist es auch interessante und aussagekräftige Relationen dieser Daten untereinander und zu anderen Daten zu finden.

Reklamationsstatistiken

Vermutlich wird in den meisten Betrieben, die über ein Qualitätsmanagement verfügen, diese Statistik ohnehin durch diese Abteilung erstellt und das sollte auch so bleiben. Ist dies jedoch nicht der Fall, sollten vom Marketingcontrolling zumindest die wichtigsten Daten von Reklamationen festgehalten werden.

- Gebiet, Kunde, Datum
- Ursache (kategorisiert)
- Verursacher
- Kosten der Reklamation
- Maßnahmen zur Behebung
- Maßnahmen zur Vermeidung

Für das Marketing werden Reklamationen besonders interessant, wenn sie im Zusammenhang mit folgenden Aspekten stehen:

- Kundenzufriedenheit
- Verlust von Kunden aufgrund Reklamationen
- Image des Unternehmens am Markt
- indirekte und direkte Kosten, die dem Vertrieb aufgrund von Reklamationen entstehen (zum Beispiel zusätzliche Vertreterbesuche)

Statistiken über die Außendiensttätigkeit

Dazu gehören natürlich vor allem alle zuordenbaren Umsatzzahlen¹, wie Umsatz je Produkt, Produktgruppe, Branche, Kunden, Auftrag, etc., wie schon unter der Überschrift Umsatzstatistik erwähnt. Daneben können Aufzeichnungen geführt werden wie zum Beispiel:

- Besuch bestehende- oder Neukunden
- Besuchsanzahl
- Besuchsfrequenz
- Angemeldete- oder sogenannte Kaltbesuche
- Erfolgseinschätzung kategorisiert: z.B. hat Bedarf, will Angebot, kein Interesse...
- etc.

Diese Aufzeichnungen sollten aber nicht als Kontrollinstrument missverstanden werden, sondern vor allem dazu dienen, sie mit anderen Daten in Relation zu setzen um dann daraus nutzbare Erkenntnisse zu gewinnen. Um diese Außendienststatistik zu erhalten ist ein strukturiertes Berichtssystem notwendig.

3.1.4 Außendienstberichtssystem

Berichte werden hier als ein Transportmittel von Informationen definiert. Es gibt Berichtspflichtige und Berichtsempfänger. Üblicherweise verläuft die Richtung des Transports von Berichten von der niedrigeren zur höheren Hierarchiestufe. Bei der Weitergabe der Berichte werden diese in der Regel je Stufe immer mehr verdichtet und komprimiert. Von großer Bedeutung bei der Gestaltung des Berichtswesens ist, das richtige Maß für den Umfang zu finden. Ist das Berichtswesen zu aufgebläht, belastet es nicht nur die Berichtspflichtigen sondern genauso die Berichtsempfänger. Berichte müssen deshalb immer Empfängerorientiert sein. Das betrifft ²

- den Sachverhalt
- die verwendete Sprache (Fachausdrücke, betriebsinterner Sprachgebrauch)
- die Darstellungsform
- die Überprüfbarkeit

Bei jeder Erstellung eines Berichts sollte man vor Augen haben,

¹ vgl. Ehrmann (2004) S. 100

² Vgl. Ehrmann(2004) S.128f.

- wer der Empfänger ist.
- was der eigentliche Zweck ist.
- was weiter damit geschehen soll.

Arten von Berichten

Ein angemessenes Berichtssystem für mittelständische Betriebe könnte aus folgenden drei Arten von Berichten bestehen:

- Standard- oder Routineberichte
- Sonderberichte
- Angeforderte Berichte

Standard- oder Routineberichte werden regelmäßig, auch ohne besonderen Anlass erstellt. Solche meist periodischen Berichte können weiter unterschieden werden in:

- Tagesbericht: zum Beispiel besuchte Kunden, Besuchsgrund und -ergebnis, Neu- oder Bestandskunde,...
- Wochenbericht: zum Beispiel besuchte Kunden, Besuchsgrund und -ergebnis, Neu- oder Bestandskunde, besondere Ereignisse, Bestellungen, Kundenanfragen,...
- Monatsbericht: Anzahl der Kundenbesuche, - der Bestellungen, -der Reklamationen, -der Neukundenbesuche,...
- Quartalsbericht: Neukundenbesuche, Marktveränderungen, Mitbewerberverhalten, Trends,...
- Jahresbericht: Marktveränderungen, Mitbewerberverhalten, besondere Vorkommnisse, Trends,...

Welche davon genutzt werden, muss individuell an das Unternehmen und die jeweilige Hierarchiestufe angepasst werden. Zum Beispiel erstellt der Verkaufsaußendienst Wochenberichte für den Regionsverantwortlichen, dieser dann Monatsberichte für den Vertriebsleiter, etc. Weiter kann es Berichte nach der Art des Ereignisses geben:

- Kundenanfragen
- Bestellungen
- Reklamationen
- Datenblatt zur Datenerhebung bei Neukunden oder zur Bedarfsermittlung

Sonderberichte für die Weitergabe von Informationen bei besonderen oder außergewöhnlichen Ereignissen. Diese werden aus eigener Initiative von der unteren

Hierarchiestufe für obere Hierarchiestufe erstellt. Anlässe für solche Berichte könnten sein

- Beschwerden von Kunden
- Besondere Ereignisse beim Kunden
- Besondere Aktivitäten oder Aktionen der Konkurrenz
- Personelle Veränderungen im Einkaufsbereich des Kunden
- etc.

Diese Berichte werden also bei Bedarf erstellt und beziehen sich auf einzelne Kunden. Sie können außer dem direkten Vorgesetzten auch an andere Mitarbeiter weitergegeben werden, dabei sollte bei der Erstellung des Verteilers nach dem Motto "so wenige wie möglich aber so viele wie notwendig" gehandelt werden.

Angeforderte Berichte werden von der oberen Hierarchiestufe bei einer untergeordneten Stufe angefordert. Ursache ist auch ein besonderer Anlass oder ein außergewöhnlicher Informationsbedarf der durch die routinemäßigen Berichte nicht abgedeckt wird. Beispiele dafür sind

- Nachweis verstärkter Neukundenakquisition bei Umsatzrückgängen
- Reaktionen des Marktes auf Neuprodukte
- Feedback von Teilnahme an Messen oder Ausstellungen
- Fortschritt bei generellen Preiserhöhungen
- Reaktion des Marktes auf einen neuen Konkurrenten
- etc.

Form der Berichte

Für angeforderte Berichte kann die Form je nach Bedarf festgelegt werden, zum Beispiel Tabellen, Listen, Aufstellungen, Graphiken, etc. Für alle anderen wird hier unbedingt empfohlen einheitliche, standardisierte Formulare zu verwenden - vor allem, wenn diese in Papierform erstellt werden. Bei der Umsetzung des Berichtswesens über ein EDV-System sollte die Erfassung über vorgegeben Eingabemasken oder zumindest mithilfe elektronischer Formulare geschehen. Zwei wesentliche Vorteile ergeben sich aus der Verwendung von Formularen: für den Empfänger wird die Lesbarkeit und Erfassbarkeit der Daten wesentlich erhöht und der Ersteller hat mit dem Formular ein Art Checkliste vor sich, um keine wichtigen Daten zu vergessen. Dass ein EDV-gestütztes Berichtswesen die Weiterleitung, Auswertung, Komprimierung, Extraktion, Umformung, etc. wesentlich vereinfacht, ist selbstredend.

3.1.5 Das Konzept des Database-Marketing

In den vorherigen Abschnitten wurde auf die Grundlagen von Informationssystemen, auf Marketingstatistiken und auf das Außendienstberichtswesen eingegangen. Das heißt, im Vordergrund stand die Informationsgewinnung und -verarbeitung. In diesem Abschnitt steht nun die Nutzung der Informationen und der Daten im Mittelpunkt.

"Die Kundenorientierung, im Sinne einer Ausrichtung aller unternehmerischen Aktivitäten auf die Bedürfnisse und Merkmale der Kunden, stellt bekanntlich ein konstitutives Element des Marketing dar. Aufgrund der anzutreffenden Heterogenität der Kundenwünsche gehört deshalb die Bildung von Marktsegmenten, das heißt nach Bedürfnissen und Merkmalen in sich homogenen, untereinander aber heterogenen Kundengruppen, zur üblichen Vorgehensweise im Marketing." ¹ Im Extremfall, und besonders in den hier betrachteten mittelständischen Unternehmen, kann die Segmentierung sogar bis auf einzelne Kunden herunter gebrochen werden. Jeder Kunde wird dann individuell behandelt. Das heißt zum Beispiel in der Praxis, dass eine Autowerkstätte an seine Kunden individuelle Erinnerungsschreiben für das nächste Service oder die fällige Jahresüberprüfung verschickt oder ein Onlinebuchhändler gestaltet mit Hilfe von dynamisch generierten Webseiten eine, an die Gewohnheiten und individuellen Interessen angepasste, Benutzeroberfläche. Das es im Konsumgüterbereich einen starken Trend zur individuellen Behandlung, also zu einer maximalen Segmentierung gibt, wird durch die zunehmende Flut an Kundenkarten, die man schon beinahe in jedem Geschäft erhält, untermauert. "Gerade im Hinblick auf die Kommunikation mit dem Kunden ist die mögliche Bedeutung einer Individualisierung hervorzuheben....." ²

Um diese Individualisierung in der Praxis zu realisieren sind technische Hilfsmittel erforderlich. Als Zielgruppe für diese Arbeit wurden Unternehmen mit 200 bis 5000 Kunden ausgewählt. Dadurch kann die Umsetzung der Idee des Database-Marketing nur mittels einer elektronischen Datenbank erfolgen. Genau hier setzt die Strategie des Database-Marketing (DBM) an. "Database-Marketing ist also ein Marketing auf der Basis kundenindividueller, in einer Datenbank gespeicherter Informationen." ³ Zu den Kunden zählen natürlich ausdrücklich auch potentielle Kunden - solche, die mit dem Unternehmen schon Kontakt hatten oder potentielle Kunden ohne Kontakt, über die jedoch Informationen vorhanden sind.

¹ Vgl. Link/Weiser (2006) S.64

² Vgl. Link/Weiser (2006) S.65

³ Vgl. Link/Weiser (2006) S.65

Die Gestaltung, Konzipierung, Implementierung und Wartung einer solchen Datenbank bietet einem Marketingcontroller ein umfangreiches Betätigungsfeld. Realisiert wird ein solches System häufig durch sogenannte CRM (Customer Relationship Management) - Systeme.¹ Außerdem wäre noch die Erweiterung eines ERP (Enterprise Resource Planing)-Systems² um ein CRM-Modul möglich oder die Entwicklung eines eigenen Systems, die auf einer bestehenden Datenbank aufbaut. Bezüglich der Daten die in einem solchen System gespeichert werden wird auf die vorigen Abschnitte verwiesen. Das Zusammenspiel zwischen dem Verkaufsprozess und einem EDV-Systemen zeigt Abbildung 16.

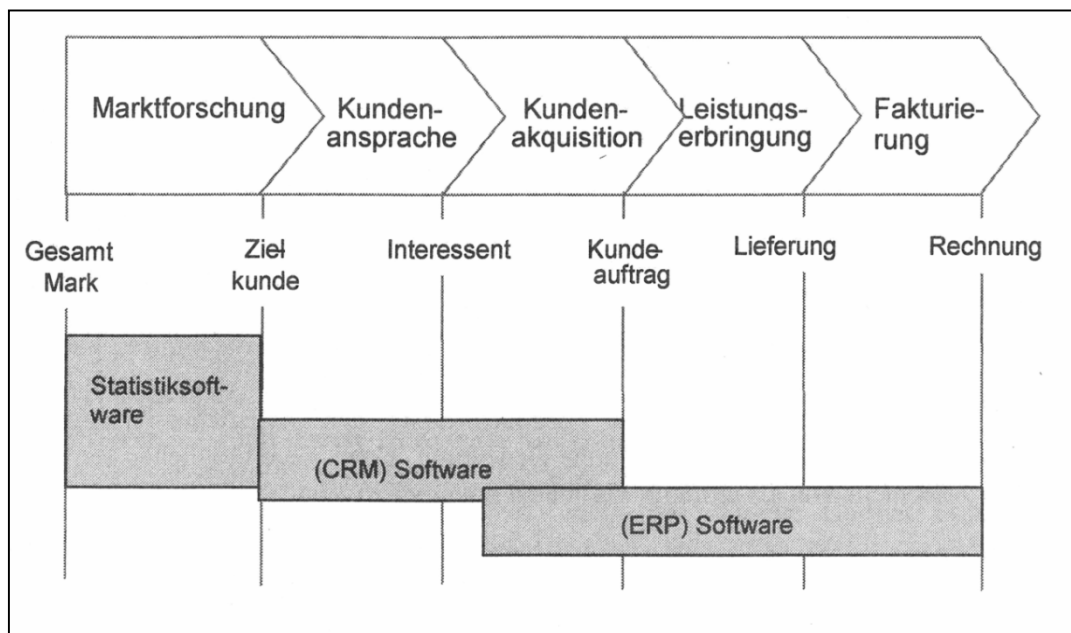


Abbildung 16: EDV-Unterstützung der Marketing- und Vertriebsprozesse³

Ist ein solches Database-Marketing-System installiert kann damit in der Folge die Idee des Computer Aided Selling (CAS) verwirklicht werden. CAS ist die informationstechnologische Unterstützung von Planungs- und Abwicklungsaufgaben in Rahmen von Verkaufsprozessen - von der pre sales-Phase über die sales-Phase bis zur after sales-Phase.⁴ Inhaltlicher Schwerpunkt des CAS ist die Kommunikation mit dem Kunden. Hauptnutzer des Systems sind vorwiegend jene, die mit dem Kunden in direktem Kontakt sind. Aufgabeninhalte und Funktionselemente eines CAS-Systems sind in Abbildung 17 dargestellt.

¹ zum Beispiel: Microsoft Dynamics CRM®

² Zum Beispiel von SAP®

³ entnommen aus Heuer/Büssow (2006) in Zerres/Zerres(2006) S. 425

⁴ Vgl. Link/Weiser(2006) S.70

Database-Marketing und Computer-Aided-Selling sind hier unter der Überschrift Informationsversorgung angeführt. Sie eignen sich daneben aber auch als Instrumente zur Unterstützung der Planung, zur Überwachung und Kontrolle.

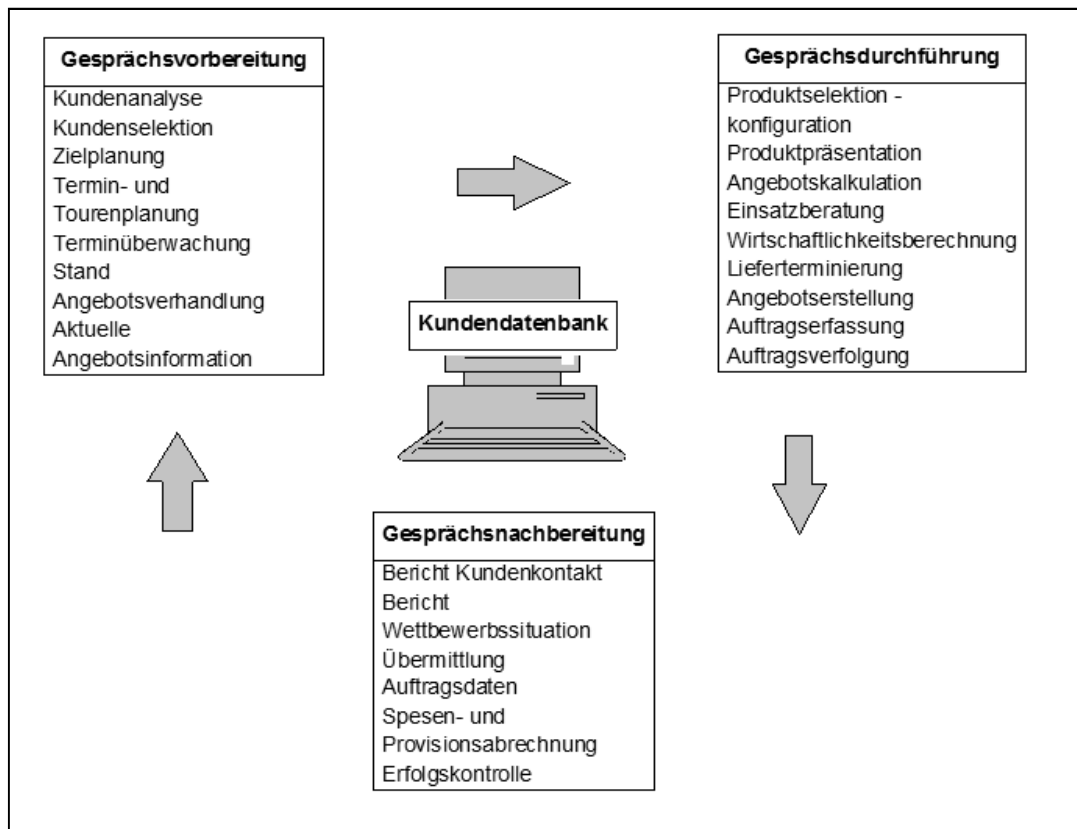


Abbildung 17: Aufgaben und Funktionen des CAS¹

In Abschnitt 3.1 wurde versucht die wichtigsten Aspekte der Informationsversorgung darzustellen. Informationsmanagement ist eine Kernaufgabe des Marketingcontrollings. Es wurden Arten von Informationen, Quellen von Informationen und die Einführung von Informationssystemen behandelt. In mittelständischen Betrieben sind dem Unternehmen angepasste Marketingstatistiken und ein Außendienstberichtssystem zwei unverzichtbare Elemente. Zur Handhabung, praktischen Umsetzung und effektiven und effizienten Nutzung der Informationen wurde die Idee des Database-Marketing entwickelt.

¹ In Anlehnung an Link/Weiser(2006) S.71

3.2 Elemente zur Unterstützung der Planung

3.2.1 Grundlagen der Planung

Marketingplanung ist ein Teilbereich der Unternehmensplanung, die sich an den Marketingzielen orientiert.¹ Nach *Ehrmann*² sind die wichtigsten Aufgaben des Marketingcontrollers im Bereich der Planung:

- Mitwirkung bei der Situationsanalyse
- beratende Mitwirkung bei der Formulierung von Zielen und Strategien
- Erarbeitung von Planungsrichtlinien
- Dokumentation der Planungsrichtlinien (Planungshandbuch)
- Festlegung der Planungsmethoden (bzw. Anregung dazu)
- Fixierung der Teilpläne der einzelnen Bereiche
- Hilfestellung bei den Planungsarbeiten selbst
- Koordination der Einzelpläne
- Festlegung des Terminplans für die Planungsaktivitäten
- Terminüberwachung der Planaufstellung
- Ermittlung von Planabweichungen
- Analyse von Planabweichungen
- ständige Beobachtung der Planziele

Wie aus dieser Auflistung bei genauerem Hinsehen auch erkennbar ist, besteht die Aufgabe des Controllers nicht im Planen, sondern in der Unterstützung der Planung. Nach der Aufzählung der Aufgaben des Marketingcontrollings bei der Planung werden nachfolgend die wichtigsten Arten - beziehungsweise die wichtigsten Einteilungskriterien von Planungen angeführt:³ Das sind dann Planungen nach

- - der zeitlichen Einteilung:
 - langfristig - für mehr als fünf Jahre
 - mittelfristig - für zwei bis fünf Jahre
 - kurzfristig - für bis zu einem Jahr
- dem hierarchischen Überordnungsverhältnis der Planungsstufen:
 - Strategische Planung: ist gekennzeichnet durch ein Richtungsdenken und erfolgt durch die oberste Führungsebene. Sie legt die Strategie des

¹ Vgl. Ehrmann(2004) S.160

² vgl. Ehrmann (2004) S. 163

³ Vgl. Ehrmann(2004) S.157ff.

Unternehmens und deren Geschäftsfelder für die nächsten fünf bis zehn Jahre oder noch länger fest.

- Operative Planung: wird aus der strategischen Planung abgeleitet und soll diese realisieren. Sie ist kurzfristiger, detaillierter und konkreter als die strategische Planung. Die strategische Planung beschreibt "Was" erreicht werden soll, und die operative Planung beschreibt "Wie" es erreicht werden soll. Durchgeführt wird sie durch die Führung der Geschäftsbereiche.
- Taktische Planung: wird in der nächsten darunterliegenden Hierarchieebene vorgenommen. Sie gibt detaillierte Handlungsanweisungen vor. Der Planungszeitraum umfasst üblicherweise einen Monat. In der Praxis wird oft nicht mehr zwischen taktischer und operativer Planung unterschieden.
- dem Bereich
 - Beschaffungsplanung
 - Lagerplanung
 - Produktionsplanung
 - Absatzplanung
 - Finanzplanung
 - Kostenplanung
 - Ergebnisplanung
 - Bilanzplanung
 - Personalplanung
 - etc.
- nach dem Integrationsgrad:
 - integriert, wenn die einzelnen Planungen des Unternehmens inhaltlich und zeitlich aufeinander abgestimmt sind.
 - nichtintegriert, wenn die einzelnen Planungen relativ unkoordiniert sind.
- mehr oder weniger sicheren Daten: beruht die Planung zum Teil auf Schätzungen und Prognose, so kann das mit Hilfe von Szenariotechniken bearbeitet werden.
- dem Inhalt:
 - Grundsatzplanung
 - Zielplanung
 - Strategieplanung
 - Maßnahmenplanung

Sämtliche Pläne eines Unternehmens, die Beziehungen dieser untereinander, die Organisation der Planung und die Planungsträger bilden das Planungssystem eines Unternehmens.

Zur Unterstützung aller planenden Tätigkeiten kann und sollte das Marketingcontrolling ein Planungshandbuch erstellen. Dieses Handbuch könnte folgenden Inhalt haben:

- Allgemeine Richtlinien aller wesentlichen Planungsaktivitäten, die in Zusammenarbeit mit der Marketingleitung erstellt werden.
- Eine Aufstellung sämtlicher routinemäßig zu erstellender Pläne.
- Eine Aufstellung der bei Bedarf zu erstellender Pläne.
- Eine Planungskalender (siehe Abbildung 18).
- Sämtliche Planungsformulare.
- Ein Planarchiv.
- Eine Zusammenstellung der organisatorischen Hilfsmittel, wie den Zielbildern oder Funktionsdiagrammen.
- Kompetenzbilder: enthalten Aufgaben und Zuständigkeiten des jeweiligen Planers, kooperierende Stellen und Verweise auf andere Richtlinien (siehe Abbildung 19).

Planungskalender 2010			
Planungsbereich:			
Planungsschritte:	Für die einzelnen Schritte verantwortlicher Planer:	Termine	
		Beginn	Ende
1.			
2.			
3.			
4.			
....			

Abbildung 18: Muster Planungskalender¹

¹ Entnommen aus Ehrmann(2004) S.173

Kompetenzbild				
Stelle: Produktmanager		Produkt/Produktgruppe		Name:
Aufgaben	Kompetenzen	Kooperierende Stelle	Gegenstand	Querverweis
Ständige Beobachtung und Analyse der allgemeinen Marktentwicklung für die betreuten Gebiete	Auf Inf	-Stabstelle Marketingservice -Außendienst -Marketingcontrolling	Markttendenz Konsumentenreports Konkurrentenreports	Dokumentation zum Marketing-Informationssystem
Produkterfolgsanalyse	Auf Inf	-Verkaufs- und Vertriebsleitung -Bereich Marketing-Kommunikation -Bereich Rechnungswesen -Marketing-Controller	Umsatzanalyse Deckungsbeitrags-Analyse Distributionsanalyse Analyse qual. Erfolgsfaktoren	Dokumentation zum Marketing-Informationssystem
Absatzprognose für die betreuten Produkte	Auf Inf	-Stabstelle Marketingservice -Verkaufsleitung -Außendienst	-Marktentwicklungs-Prognosen	dto.
Auf=Auftragsrecht, Inf=Informationsrecht, Ent=Entscheidungsrecht,...				

Abbildung 19: Beispiel Kompetenzbild für einen Produktmanager¹

In den hier betrachteten Unternehmen dürfte es nützlich sein ein zentrales, umfassendes Planungshandbuch für alle Unternehmensbereiche zu erstellen und nicht nur für den Marketingbereich. Es ergibt sich dadurch eine starke Überschneidung mit dem allgemeinen Controlling.

3.2.2 Planungshilfen

In diesem Abschnitt werden einige ausgewählte, konkrete Hilfsmittel, wie zum Beispiel Checklisten, dargestellt, mit denen der Marketingcontroller die Planungstätigkeit des Marketing unterstützen kann. Die Auswahl erfolgte wieder unter dem Gesichtspunkt der hier betrachteten Unternehmen.

Die Kommunikation mit der Unternehmensumwelt zählt zu den Kernaufgaben des Marketings. Zu dieser Kommunikation gehört auch die Vermittlung der

¹ Auszugsweise entnommen aus Ehrmann(2004) S.174 dort nach Kiener(1980)

Unternehmensgrundsätze. Um die oberste Unternehmensführung bei der Formulierung dieser Grundsätze zu unterstützen, soll folgender Leitfaden dienen.

Unternehmensgrundsätze - Leitfaden
Stellung in der Gesellschaft
<ul style="list-style-type: none"> • Position zum Staat • Position zum Wirtschaftssystem • Position zur Wettbewerbsordnung • Position zur Mitbestimmung
Einstellung gegenüber Mitarbeitern
<ul style="list-style-type: none"> • Führungsstil • Kommunikation • Humanisierung der Arbeit • Grad der Arbeitsteilung • Motivation • Gestaltung des Arbeitsplatzes • Gestaltung der Arbeitszeit • Förderung der Aus- und Weiterbildung • Förderung der persönlichen Bindungen • Förderung der Identifizierung mit dem Unternehmen
Verhalten gegenüber Kunden
<ul style="list-style-type: none"> • Art der Kommunikation • Vertragsgestaltung • Preispolitik
Verhalten gegenüber Lieferanten
<ul style="list-style-type: none"> • Art der Kommunikation • Einfluss auf die Organisation • Vertragsgestaltung
Umweltgrundsätze
<ul style="list-style-type: none"> • Maßnahmen die über die gesetzlichen Normen hinausgehen • Gesellschaftsfreundliches Marketing
Einstellung gegenüber der Konkurrenz

- Friedlicher Stil
- Kooperativer Stil
- Aggressiver Stil
- Konfliktärer Stil

Entscheidungsgrundsätze

- Führungspolitische Grundsätze
- Wachstumsgrundsätze
- Bereichsbezogene Grundsätze
- Konfliktlösungsgrundsätze

Abbildung 20: Leitfaden Unternehmensgrundsätze¹

Ein grundlegender Schritt im Marketing ist die Festlegung der generellen Strategie. Dazu müssen die Themen beziehungsweise Kategorien von Fragen wie in Abbildung 21 behandelt werden.

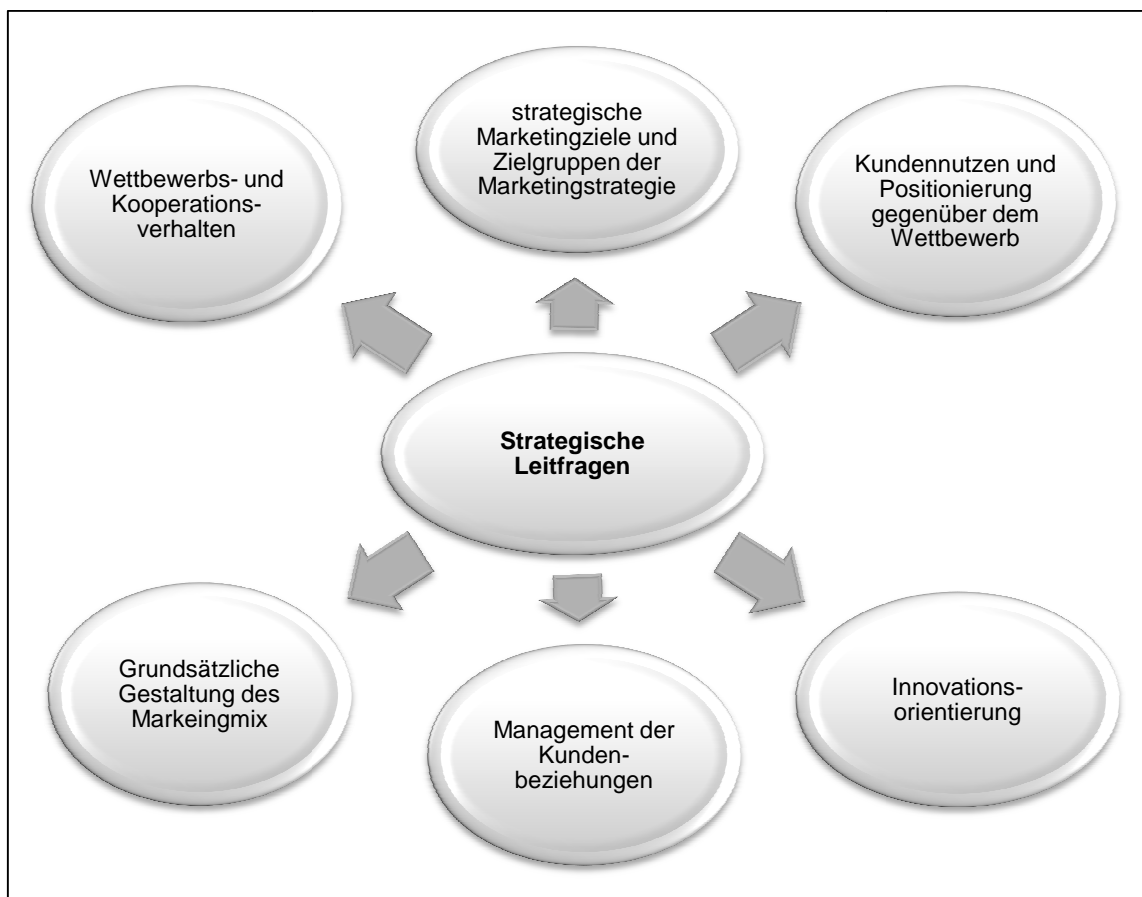


Abbildung 21: Leitfragenkategorien zur Formulierung der Marketingstrategie²

¹ Vgl. Ehrmann(2004) S.230

² Vgl. Homburg/Krohmer(2009) S.140

Bei der Beantwortung der Fragen der jeweiligen Kategorien der Marketingstrategie hilft die folgende Checkliste.

Fragen zu strategischen Marketingzielen und Zielgruppen der Marketingstrategie
<ul style="list-style-type: none"> • Welche Marktsegmente sollen durch das Unternehmen bearbeitet werden und welche Prioritäten sollen die einzelnen Segmente haben? • Wie sollen die Marketingressourcen auf die Bearbeitung von Bestandskunden bzw. die Akquisition neuer Kunden verteilt werden? • Welche potentialbezogene Marketingziele sollen insgesamt bzw. in den einzelnen Marktsegmenten bis wann erreicht werden? • Welche markterfolgsbezogenen Marketingziele sollen insgesamt bzw. in den einzelnen Marktsegmenten bis wann erreicht werden? • Welche wirtschaftlichen Marketingziele sollen insgesamt bzw. in den einzelnen Marktsegmenten erreicht werden?
Fragen zu Kundennutzen und zur Positionierung gegenüber dem Wettbewerb
<ul style="list-style-type: none"> • Welchen Nutzen soll das Unternehmen seinen Kunden bieten? • Welche Wettbewerbsvorteile strebt das Unternehmen an?
Fragen zur Innovationsorientierung
<ul style="list-style-type: none"> • Welches Ausmaß soll das Unternehmen grundsätzlich anstreben? • Wie stark soll die Entwicklung neuer Produkte bzw. die Erschließung neuer Märkte gewichtet werden? • Welche Technologien sollen mit welcher Intensität genutzt und weiterentwickelt werden?
Fragen zum Kundenbeziehungsmanagement
<ul style="list-style-type: none"> • An welches Objekt soll der Kunde gebunden werden? • Welche Kunden bzw. Kundengruppen sollen gebunden werden? • Wie (über welche Bindungsursache) soll die Loyalität des Kunden sichergestellt werden? • Mit Hilfe welcher Instrumente soll die Loyalität des Kunden sichergestellt werden? • Zu welchem Zeitpunkt und mit welcher Intensität sollen Kundenbindungsmaßnahmen unternommen werden?

<ul style="list-style-type: none"> • Mit welchen Partnern sollen die Kundenbindungsmaßnahmen durchgeführt werden?
Fragen zum Wettbewerbs- und Kooperationsverhalten
<ul style="list-style-type: none"> • Wie soll sich das Unternehmen grundsätzlich gegenüber seinen Wettbewerbern verhalten? • Mit welchen Unternehmen und mit welchen Zielen soll das Unternehmen im Rahmen der Marktbearbeitung zusammenarbeiten und wie soll die Zusammenarbeit ausgestaltet werden?
Fragen zur Gestaltung des Marketingmix
<ul style="list-style-type: none"> • Inwieweit soll bei der Marktbearbeitung zwischen den einzelnen Kundensegmenten unterschieden werden? • Wie soll die Produkt- Preispositionierung des Unternehmens gestaltet werden? • Wie groß soll das Marketingbudget sein und wie soll es auf die verschiedenen Marketinginstrumente verteilt werden? • Welche Interaktionseffekte zwischen den verschiedenen Marketinginstrumenten bzw. zwischen den verschiedenen Produkten müssen berücksichtigt werden?

Abbildung 22: Fragen zu den Kategorien der Marketingstrategie¹

Das Thema Marktforschung wurde schon als Quelle von externen Informationen erwähnt. Es wurde auch angenommen, dass diese in unserem Fall im Wesentlichen auf Kundenzufriedenheitsstudien eingeschränkt werden muss oder ansonsten extern vergeben wird. Wird ein solches Projekt in Angriff genommen und der Marketingcontroller leitet dieses, dann soll für den ersten Anlauf die folgende Prozessbeschreibung einer Marktforschungsstudie, dargestellt in Abbildung 23, dienen.

¹Vgl. Homburg/Krohmer(2009) S.141ff.

Marktforschungsprozess		
	Prozessschritt	Zentrale Fragestellung
1.	Problemformulierung	Was ist das Ziel der Studie (z.B. Kundenzufriedenheit und -bindung)?
2.	Feststellung des Untersuchungsdesigns	Mit welchem Typ von Studie können die Ziele erreicht werden (deskriptiv, explorativ, explikativ)?
3.	Bestimmung des Durchführenden	Wer soll die Marktforschungsstudie durchführen - eigene Durchführung oder Outsourcing?
4.	Festlegung der Datenerhebungsmethode	Welche Form der Datenerhebung ist angemessen?
5.	Stichprobenauswahl	Mit welchem Verfahren soll die Stichprobe identifiziert werden, und welchen Umfang soll sie haben?
6.	Gestaltung des Erhebungsinstrumentes	Wie soll der Interviewleitfaden, der Fragebogen oder das experimentelle Design gestaltet werden?
7.	Durchführung der Datenerhebung	Welche Besonderheiten sind bei der Datenerhebung zu beachten?
8.	Editierung und Kodierung der Daten	Wie können die Daten mit (numerischen) Codes verarbeitet werden?
9.	Datenanalyse und -interpretation	Welche Analyseverfahren kommen zur Anwendung?
10.	Präsentation der Ergebnisse	Wie lassen sich die Ergebnisse sinnvoll präsentieren (Komplexität, Tiefe)?

Abbildung 23: Der Prozess der Marktforschung¹

Ist eine Marktforschungsstudie zu aufwändig, könnte unter Mithilfe des Marketingcontrollers zumindest eine Analyse der strategischen Ausgangssituation durchgeführt werden. Eine Checkliste mit den wichtigsten Punkten zeigt Abbildung 24.

¹ Vgl. Homburg/Krohmer(2009) S.60

Analyse der strategischen Ausgangssituation	
1. Nachfrager/Kunden am Markt	
<ul style="list-style-type: none"> • Wer sind die Kunden im Markt? • Welche Kundensegmente lassen sich am Markt unterscheiden? • Welches sind die grundlegenden Bedürfnisse der Kunden? • Wie werden sich die grundlegenden Bedürfnisse des Kunden ändern? • Welche Veränderungen im Kundenverhalten sind zu erwarten? 	
2. Wettbewerber am Markt	
<ul style="list-style-type: none"> • Wer sind die relevanten Wettbewerber am Markt? • Inwiefern ist der Markteintritt neuer Wettbewerber bzw. der Austritt existierender Wettbewerber zu erwarten? • Wie wird sich das allgemeine Wettbewerbsverhalten im betrachteten Markt verändern? • Wie stark ist die Marktposition der einzelnen Wettbewerber und welche Veränderungen sind diesbezüglich erkennbar? • Welche besonderen Stärken und Schwächen kennzeichnen die einzelnen Wettbewerber? • Welche Strategien verfolgen die einzelnen Wettbewerber? 	
3. Allgemeine Marktcharakteristika	
<ul style="list-style-type: none"> • Wie groß ist das Marktvolumen, das derzeitige Marktwachstum sowie das geschätzte zukünftige Marktwachstum? • Wie ist die derzeitige Gewinnsituation am Markt und wie wird sie sich zukünftig entwickeln? • Inwieweit sind Veränderungen im Hinblick auf die Akteure am Markt (außer Nachfragern und Wettbewerbern) absehbar (zum Beispiel bezüglich der Absatzmittler)? 	

Abbildung 24: Checkliste zur Analyse der strategischen Ausgangssituation¹

Zur Analyse der Situation des eigenen Unternehmens im Rahmen der Analyse der strategischen Ausgangssituation dient folgende Checkliste.

¹ Entnommen aus Homburg/Krohmer(2009) S.131

Analyse der Situation des eigenen Unternehmens
1. Situation des Unternehmens bei den Nachfragern /Kunden im Markt (jeweils Analyse der derzeitigen Situation, der segmentspezifischen Unterschiede sowie der Veränderungen im Zeitablauf)
<ul style="list-style-type: none"> • Welches Image haben das Unternehmen beziehungsweise seine Produkte bei den Nachfragern? • Welchen Bekanntheitsgrad haben das Unternehmen beziehungsweise seine Produkte bei den Nachfragern?
2. Situation des Unternehmens bei seinen Kunden? (jeweils Analyse der derzeitigen Situation, der segmentspezifischen Unterschiede sowie der Veränderungen im Zeitablauf)
<ul style="list-style-type: none"> • Wie zufrieden sind die Kunden mit den Leistungen des eigenen Unternehmens? • Wie loyal sind die Kunden zum Unternehmen? • Inwieweit durchdringt das Unternehmen seine Kunden im Hinblick auf das dort vorhandene Absatzpotential? • Welches Preisniveau erzielt das Unternehmen bei den Kunden? • Wie hoch ist die kundenbezogene Profitabilität des Unternehmens und welche Gewinne werden mit einzelnen Produkten bei verschiedenen Kunden erzielt?
3. Situation des Unternehmens im Wettbewerbsumfeld? (jeweils Analyse der derzeitigen Situation, der segmentspezifischen Unterschiede sowie der Veränderungen im Zeitablauf)
<ul style="list-style-type: none"> • Welchen (absoluten bzw. relativen) Marktanteil hat das Unternehmen? • Welche Stärken /Schwächen weist das Unternehmen im Wettbewerbsvergleich auf? • Inwiefern verfügt das Unternehmen über einen dauerhaften, für die Kunden relevanten und von den Kunden wahrgenommenen Wettbewerbsvorteil?

Abbildung 25: Checkliste zur Analyse der Situation des eigenen Unternehmens¹

Wie schon bei den Aufgaben des Marketingcontrollings erwähnt und noch einmal unter der Überschrift Database-Marketing beschrieben, soll der Marketingcontroller bei der Kundensegmentierung helfen. Dazu sind in der Tabelle in Abbildung 26 die wichtigsten Kriterien angeführt.

¹ Vgl. Homburg/Krohmer(2009) S.13

Kriterien zur Segmentierung organisationaler Kunden		
Organisationscharakteristika	Kaufverhaltensbezogene Merkmale der Organisation	Charakteristika der Entscheidungsträger
<ul style="list-style-type: none"> ■ Geographie ■ Unternehmensgröße ■ Branche ■ Marktvolumen ■ Organisationstyp ■ Betriebsform ■ Alter ■ Organisationsziele ■ Organisationsstruktur ■ Beschaffungsorganisation ■ Risikogruppe ■ Produktionsmöglichkeit ■ Endverwender ■ usw. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Zusammensetzung des Buying Centers (BC) ■ Größe des BC ■ Beziehungen im BC ■ Auftragsvergabekriterien ■ Auftragsumsatz ■ Lieferantentreue ■ Kaufklasse ■ Kaufzeitpunkt ■ Bedeutung der Kaufentscheidung ■ Produktnutzen ■ Produktionstechnologie ■ Käufer/Nicht-Käufer ■ Marketing-Mix-Bedarf ■ Innovationsübernahme ■ usw. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Berufsgruppe ■ Innovationsfreude ■ Wahrnehmung ■ Motivation ■ Einstellung ■ Risikoverhalten ■ Informationsgewinnung ■ Kaufklassenerfahrung ■ Einkaufsverhalten ■ usw.

Abbildung 26: Kriterien zur Marktsegmentierung im B-to-B Bereich ¹

Im Rahmen einer Kundensegmentierung, oder im Anschluss daran, kann es notwendig sein die Attraktivität eines einzelnen Kunden zu beurteilen. Um diese Beurteilung zu objektivieren kann eine Matrix wie in Abbildung 27 dienen.

Bewertung der Kundenattraktivität								
Kriterien	Punkte	1	2	3	4	5	Gewichtung von 1-3	Wert (max. Gesamtwert: 90)
Bedarfsvolumen des Kunden				x			2	6
Potentielles Bedarfswachstum			x				1	2
Preisdurchsetzbarkeit	x						3	3
Bonität/Zahlungsverhalten				x			1	3
Deckungsbeitragspotential				x			2	6
Loyalität gegenüber Lieferanten					x		1	4
Summe								24 von 90

Abbildung 27: Matrix zur Bewertung der Kundenattraktivität ¹

¹ Entnommen aus Vollert(2004) S.317

Mit Hilfe einer Matrix wie in Abbildung 28 kann die Lieferantenposition bei einzelnen Kunden beurteilt werden.

Bewertung der Lieferantenposition								
Kriterien	Punkte	1	2	3	4	5	Gewichtung von 1-3	Wert (max. Gesamtwert: 90)
Lieferanteil beim Kunden						x	3	15
Dauer der Lieferbeziehung			x				2	6
Erreichte Auftragskontinuität						x	1	5
Kundenzufriedenheit mit den Lieferungen		x					1	2
Unternehmensimage beim Kunden		x					2	4
Erzielter Kundendeckungsbeitrag	x						2	2
Summe								34 von 90

Abbildung 28: Matrix zur Bewertung der Lieferantenposition²

Zusammengefasst werden diese beiden Bewertungen in einem Kundenportfolio wie in Abbildung 29 dargestellt.

Kundenattraktivität ↑	hoch	Entwicklungskunde	Starkunde	Starkunde
	mittel	Mitnahmekunde	Abschöpfungskunde	Perspektivkunde
	niedrig	Verzichtskunde	Mitnahmekunde	Abschöpfungskunde
		schwach	mittel	stark
Lieferantenposition →				

Abbildung 29: Kundenportfolio nach Köhler³

¹ Vgl. Vollert(2004) S.326

² Vgl. Vollert(2004) S.326

³ Vgl. Vollert(2004) S.327 dort Quelle: Köhler(2000)

Neben Kunden und Konkurrenten gibt es auch im Bezug auf Produkte planende Tätigkeiten. An erster Stelle steht die Neuentwicklung eines Produktes. Dabei kann die Checkliste wie in Abbildung 30 verwendet werden.

Entwicklung eines Neuproduktes		
1. Sondierungsphase	Ja	Nein
<ul style="list-style-type: none"> Liegen hinreichend aussagekräftige und verlässliche Marktforschungsergebnisse bezüglich <ul style="list-style-type: none"> der Produktanforderungen vor, die heute und zukünftig diesen Markt und seine Segmente kennzeichnen? des Umsatzpotentials? der Marktanteile? der Stärken und Schwächen der bereits am Markt befindlichen Produkte? Möglicher Marktlücken? der Preis- und Kostensituation in den relevanten Marktsegmenten? den Potentialen der Konkurrenz in diesen Marktsegmenten? den wichtigsten Stärken und Schwächen des Unternehmens in diesem Segment? Sonstiger Einflussfaktoren? Wurde geklärt, von welchen ungefähren Zielsetzungen bezüglich Marktanteil und Rendite auszugehen ist? Wurde geklärt, welche konzeptionellen Ansatzpunkte in den Bereichen Technologie, Vertrieb, Corporate Identity usw. bereits vorliegen bzw. zu beachten sind. Wurde der Zeitpunkt der Markteinführung sowie die Höhe der Produktentwicklungskosten definiert? 		
2. Generierungsphase	Ja	Nein
<ul style="list-style-type: none"> Wurden die wichtigsten Konkurrenzprodukte und bekannten Ideenkonzepte gründlich analysiert? Wurden spezielle Kreativitätsteams gebildet und eingesetzt? Wurden spezielle Kreativitäts-Techniken zum Einsatz gebracht? Wurde das Konzept der Wertekette eingesetzt? Wurden zu speziellen Fragen externe Experten bzw. Institutionen angesprochen? Wurden die verschiedenen Möglichkeiten zu Kooperationen überprüft? Wurden alle Ideen schriftlich festgehalten und in einer systematischen Form dokumentiert? 		
3. Evaluierungsphase	Ja	Nein
<ul style="list-style-type: none"> Wurden zur Grobselektion zunächst KO Kriterien definiert und eingesetzt? Fanden dabei strategische Erfolgsfaktoren wie die Realisierungsaussichten von Leistungsüberlegenheit oder Kostenführerschaft Berücksichtigung? Wurden bei Evaluierungen sämtliche Komponenten der Marktattraktivität und der 		

Geschäftsfeldstärke (bis hinzu rechtlichen Aspekten) berücksichtigt? <ul style="list-style-type: none"> • Wurden zur Feinevaluierung Investitionsrechnungen und andere Wirtschaftlichkeitsanalysen durchgeführt? • Schloss dies Erfahrungskurvenanalysen ein? • Schloss dies Risikoanalysen mit ein? • Wurden zu speziellen Bewertungsfragen interne/externe Experten herangezogen? • Wurde über die Möglichkeit eines ersten, prophylaktischen Konzeptionstest (auf Basis einer reinen Produktbeschreibung) nachgedacht? 		
4. Initialisierungsphase	Ja	Nein
<ul style="list-style-type: none"> • Wurden verantwortliche Projektmanager bzw. Projektteams mit ausreichend Kompetenzen benannt? • Wurde ein genauer Zeitplan bis hin zur Markteinführung aufgestellt? • Wurde ein Pflichtenheft bez. aller Anforderungen an Produkt und sonstige Marketingelemente erarbeitet? • Wurden alle Investitions- und Beschaffungsentscheidungen bis hin zu einem erfolgreichen Ende der Testphase zurückgestellt? • Wurden Labortests mit Prototypen durchgeführt? • Wurde ein Konzeptionstest mit Prototypen durchgeführt? • Wurde dabei eine Überlegenheit des Preis-/Leistungsverhältnis deutlich? • Wurde dabei ein den Zielsetzung entsprechendes Umsatzvolumen deutlich? • Wurden die rechtzeitige und zuverlässige Prüfung aller technologischen, personellen, finanziellen, materiellen, usw. Ressourcen veranlasst? • Wurde ein Marketingplan ausgearbeitet? • Wurde eine spezielle Einführungsplanung ausgearbeitet? 		

Abbildung 30: Checkliste zur Produktentwicklung¹

Ist das Produkt entwickelt, sollten als Hilfe bei der Markteinführung folgende Leitfragen beantwortet werden. Siehe Abbildung 31.

¹ Auszugsweise und in Anlehnung an Link/Weiser (2006) S. 42ff., dort aus Link 2004 S. 116ff.

Markteinführungsstrategie eines neuen Produktes
Wann soll das Produkt eingeführt werden?
<ul style="list-style-type: none"> • Wann soll das Produkt selbst eingeführt werden? • Welche Marketingaktivitäten sollen begleitende: vor-, während-, und nach der Produkteinführung durchgeführt werden?
Wo und über welche Wege soll das Produkt eingeführt werden?
<ul style="list-style-type: none"> • Welche Zielgruppen sollen angesprochen werden? • Wer sind die Innovatoren/Early Adopter¹ die besonders beachtet werden müssen? • Wo in geographischer Hinsicht- und in welcher Reihenfolge von Märkten soll das neue Produkt eingeführt werden? • Über welche Distributionskanäle soll das neue Produkt vertrieben werden?
Wie soll die Einführung vor sich gehen?
<ul style="list-style-type: none"> • Wie soll die Produktpolitik im Rahmen der Markteinführung gestaltet werden? • Wie soll die Preispolitik gestaltet werden? • Wie soll die Kommunikationspolitik gestaltet werden? • Wie soll die Vertriebspolitik gestaltet werden?

Abbildung 31: Leitfragen zur Markteinführung eines neuen Produktes?²

3.2.3 Analysetechniken zur Planungsunterstützung

In der Fachliteratur ist eine Fülle von Planungstechniken zu finden. Hier sollen einige ausgewählte und für das Marketing besonders Typische aufgeführt werden. Im Einzelnen können nur die wesentlichen Eigenschaften beschrieben werden, um bei der Auswahl der passenden Technik zu helfen. Für die Anwendung sollte auf tiefergehende Literatur zurückgegriffen werden.

Marktfeldstrategien nach Ansoff³

In einer Marktfeldstrategie wird festgelegt, welche strategischen Geschäftsfelder ein Unternehmen zukünftig bearbeiten will.⁴ Ansoff unterscheidet vier Ausprägungen der Marktfeldstrategie:

¹ **Early Adopter** (englisch für *frühzeitiger Anwender*) ist jemand, der gerne die neuesten technischen Errungenschaften oder die neuesten Varianten von Produkten erwirbt.

² In Anlehnung an Homburg/Krohmer(2009) S.172

³ **Harry Igor Ansoff** (* 1918 in Wladiwostok (Russland); † 14. Juli 2002 in San Diego) war ein russischer Mathematiker und Wirtschaftswissenschaftler. Er gilt als der Begründer und Namensgeber des Strategischen Managements. Quelle Wikipedia.

⁴ Vgl. Vollert(2004) S.161

- Die Marktdurchdringung: gegenwärtige Leistung in gegenwärtigen Märkten
- Die Marktentwicklung: gegenwärtige Leistung in neuen Märkten
- Die Leistungsentwicklung: innovative Leistung in gegenwärtigen Märkten
- Die Diversifikation: innovative Leistung in neuen Märkten

Leistung \ Markt	Markt	
	gegenwärtig	neu
gegenwärtig	A Marktdurchdringung	B Marktentwicklung
neu	C Leistungsentwicklung	D Diversifikation

Abbildung 32: Marktfeldstrategien nach Ansoff¹

In der Praxis werden häufig die Strategiepfade A-C (I-Strategie) und A-C-D Strategie realisiert.² Am riskantesten ist die Diversifikation, als neue Leistungen in noch unbekannten Märkten einzuführen.

Portfolio-Analysen

Portfolio-Analysen erfassen die strategische Situation verschiedener Betrachtungsobjekte, indem sie Markt- und Unternehmensanalyse verbinden und anschließend die Ableitung einer Normenstrategie ermöglichen.³ Das Konzept lässt sich anhand von Marktportfolios verdeutlichen. Es werden im folgenden Modell von McKinsey und das BCG(Boston Consulting Group) vorgestellt.

Beim BCG-Modell werden einer Matrix aus vier Feldern die strategischen Geschäftsfelder eines Unternehmens zugeordnet. "Der Gedanke des Produktlebenszyklus geht durch die Abbildung des *realen zukünftigen Marktwachstums* auf der Ordinate ein. Das soll die Umweltdimension darstellen. Auf der Abszisse wird der auf dem Erfahrungskurvenkonzept basierende relative Marktanteil abgetragen. Er verkörpert die Unternehmensdimension und soll dem Gedanken Rechnung tragen, dass ein Unternehmen, welches im Vergleich zur Konkurrenz einen höheren Absatz

¹ Vgl. Vollert(2004) S.162

² Vgl. Vollert(2004) S.164

³ Vgl. Reinecke/Janz(2007) S.119

aufweist, an Erfahrung gewinnt." ¹ Der relative Marktanteil ist das Verhältnis des eigenen Marktanteils zum Marktanteil des größten Konkurrenten.

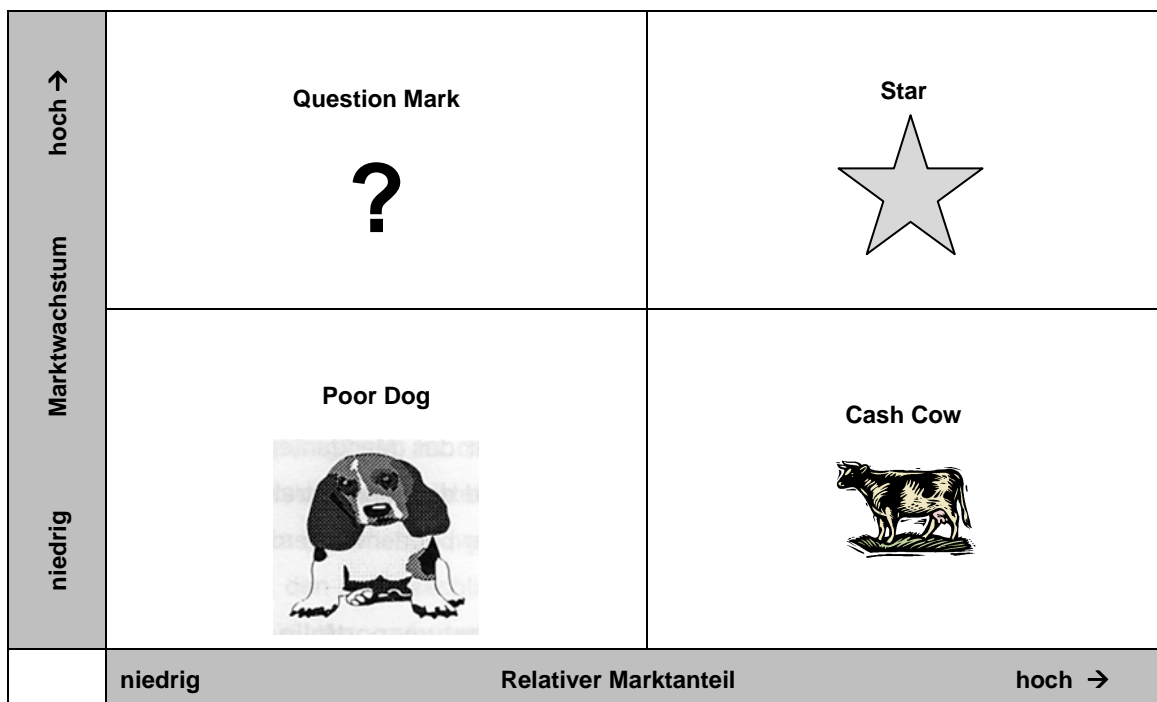


Abbildung 33: BCG-Modell

In diese Matrix werden, so wie in der nachfolgen McKinsey Matrix, die strategischen Geschäftsfelder (SGF) eingetragen.

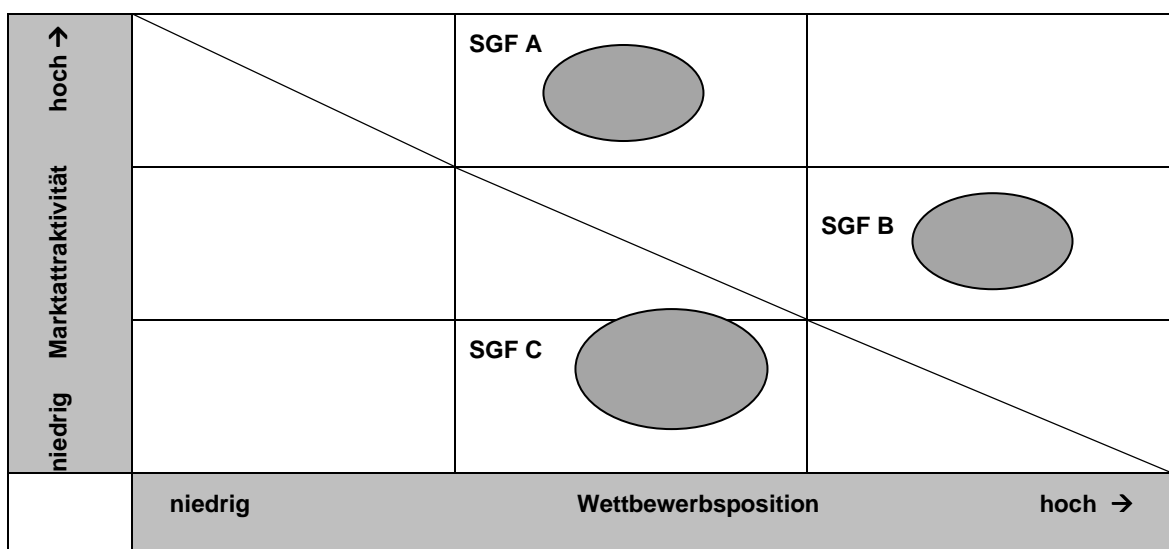


Abbildung 34: Marktattraktivitäts-Wettbewerbsposition nach McKinsey ²

¹ Wikipedia: BCG-Matrix, URL: <<http://de.wikipedia.org/wiki/BCG-Matrix>> verfügbar am 26.12.2009

² Vgl. Vollert(2004)S. 124

Für die sich ergebenden vier oder neun Felder sind in der Literatur ¹ entsprechende Normenstrategien zu finden aus denen dann individuell Strategien abgeleitet werden können. Ein Beispiel für eine Normenstrategieübersicht ist in folgender Abbildung zu sehen.

Marktattraktivität hoch ↑ ↓ niedrig	Selektive Strategie	Investition und Wachstum	Investition und Wachstum
	Abschöpfung-Desinvestition	Selektive Strategie	Investition und Wachstum
	Abschöpfung-Desinvestition	Abschöpfung-Desinvestition	Selektive Strategie
	← niedrig Wettbewerbsposition hoch →		

Abbildung 35: Beispiel einer Normenstrategieübersicht²

SWOT-Analysen - Stärken- Schwächen-Analysen

Die SWOT-Analyse führt die Stärken-Schwächen-/Ressourcenanalyse und die Chancen-/Risikenanalyse zusammen zur Strength/Weakness/Opportunitis/Threats-Analyse (SWOT). Mittels dieser Analyse können durch Gegenüberstellung und Abwägung von Unternehmenskompetenzen und -potentialen mit der Marktsituation und Marktpotentialen zum einen Stärken und Schwächen identifiziert und anschließend die Position im Wettbewerb verdeutlicht werden. Daneben können Chancen und Risiken im Wettbewerb verdeutlicht werden.³

Typische Objekte einer SWOT-Analyse sind: ⁴

- Art und Qualität der Produkte.
- Modernität und Kapazität des Produktionsbereichs.
- Größe, Qualifikation und Motivation des Verkaufsbereichs.
- Kostensituation von Produktion, Vertrieb und Verwaltung.
- Produktivität von verschiedenen Unternehmensbereichen.
- Logistik und Distributionssystem.

¹ z.B. in Vollert(2004) S.168

² Vgl. Vollert(2004)S.168

³ Vgl. Reinecke/Janz(2007)S. 118

⁴ Vgl. Reinecke/Janz(2007)S. 118

- Finanzielles Potential.
- Leistungsvermögen des FuE-Bereichs.
- Marktnähe und Infrastruktur des Standortes.
- Patente.
- Image von Marken und Gesamtunternehmen.

Zur graphischen Darstellung kann ebenfalls eine Matrix verwendet werden.

SWOT-Analyse	Stärken (Strength)	Schwächen (Weaknesses)
Chancen (Opportunitis)	S-O-Strategien: Verfolgen von neuen Chancen, die gut zu den Stärken des Unternehmens passen.	W-O- Strategien: Schwächen eliminieren, um neue Möglichkeiten zu nutzen.
Gefahren (Threats)	S-T- Strategien: Stärken nutzen, um Bedrohungen abzuwenden.	W-T- Strategien: Verteidigungsstrategien entwickeln, um vorhandene Schwächen nicht zum Ziel von Bedrohungen werden zu lassen.

Abbildung 36: Matrix der SWOT-Analyse¹

ABC Analyse²

Die ABC-Analyse dient grundsätzlich der Reihung verschiedener Objekte entsprechend einer bestimmten Rangordnung. Diese Objekte können zum Beispiel Produkte, Produktgruppen, Kunden, Kundensegmente oder Märkte sein. Die Rangordnung kann zum Beispiel entsprechend ihres Deckungsbeitrages oder des Umsatzes festgelegt werden. Auf diese Weise können Konzentrationen der erfolgreichsten Objekte identifiziert werden. In einem Diagramm wie in Abbildung 37 kann dies dann anschaulich graphisch dargestellt werden.

Es könnten zum Beispiel die Kunden entsprechend ihres Umsatzes in A, B und C Kunden unterteilt werden. Anschließend werden diese Daten in ein zweidimensionales kartesisches Koordinatensystem eingetragen. Auf der Abszisse wird die Anzahl der

¹ Vgl. Dana Klempien: SWOT-Analyse: < <http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Grundlagen/SWOT-Analyse.html>> verfügbar am 26.12.2009 dort aus: Das große Handbuch der Strategie – Instrumente, Hermann Simon, Andreas von der Gathen, campus Verlag, 2002, S. 222.

² Vgl. Reinecke/Janz(2007) S.118f oder Ehrmann(2004)S.361ff.

Kunden in Prozent und auf der Ordinate der Beitrag dieser Kunden zum Gesamtumsatz ebenfalls in Prozent eingetragen.

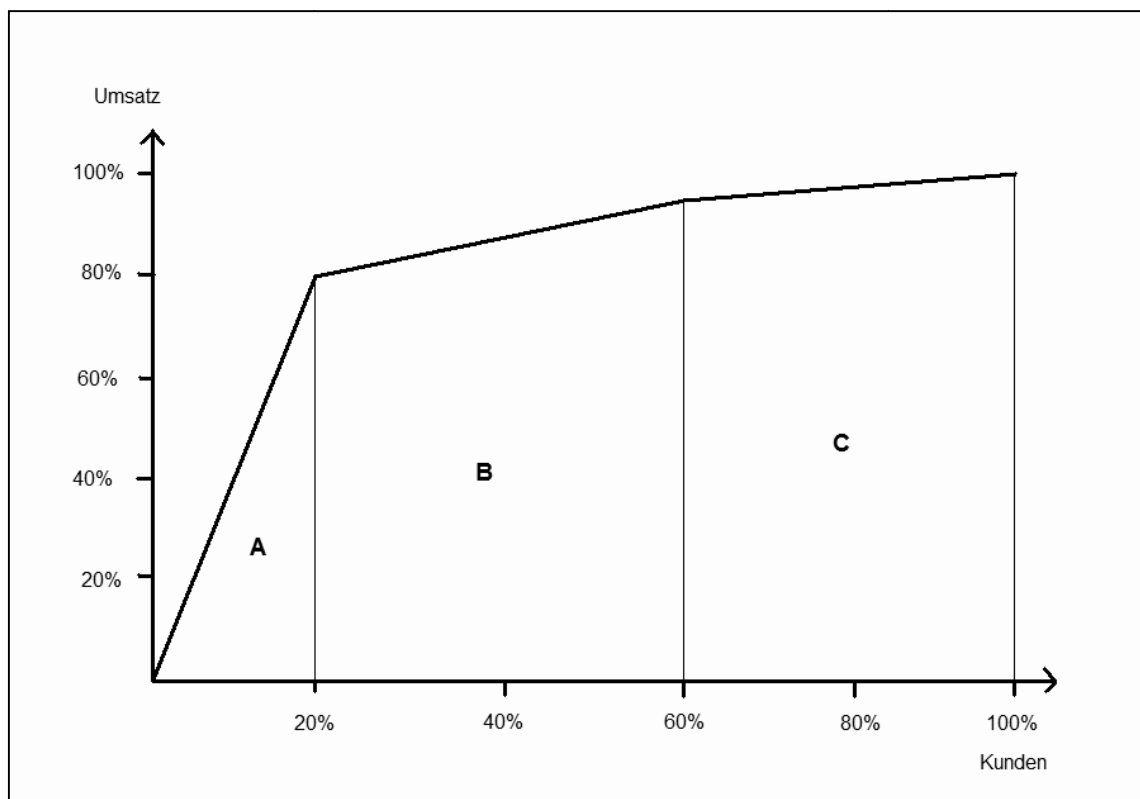


Abbildung 37: ABC Analyse¹

Meist ergibt sich dann eine sogenannte Lorenzkurve², die zum Beispiel aussagen kann, dass mit 20% der Kunden 80% des Umsatzes erwirtschaftet wird. Anstatt des Umsatzes könnte auch der Deckungsbeitrag oder anstatt der Kunden könnten Produkte eingetragen werden. „Der große Nutzen der ABC-Analyse liegt im Allgemeinen darin, dass sie es Unternehmen auf eine sehr einfache und pragmatische Weise ermöglicht, die unterschiedliche (wirtschaftliche) Bedeutung der betrachteten Objekte zu ermitteln und die Marketingmaßnahmen dementsprechend zu steuern.“³

¹ In Anlehnung an Reinecke/Janz(2007) S.119 dort aus Link(1995)S.108

² Die **Lorenz-Kurve** wurde 1905 von Max Otto Lorenz zur grafischen Darstellung von statistischen Verteilungen und der Veranschaulichung des Ausmaßes an Konzentration bzw. Ungleichheit eingeführt. Quelle: Bundeszentrale für politische Bildung
<http://www.bpb.de/popup/popup_lemmata.html?guid=ZN5J39> verfügbar am 28.12.2009

³ Vgl. Reinecke/Janz(2007) S.119

3.3 Elemente zur Überwachung und Kontrolle

Im vorigen Kapitel wurde das Thema Planung im Marketingbereich behandelt. Planung ist meistens keine einmalige Angelegenheit, sondern ein - sich ständig wiederholender - Prozess, von dem in jedem Zyklus eine Anpassung an alle zwischenzeitlich vorgefallenen Veränderungen und außerdem eine ständige qualitative Verbesserung erwartet werden muss. Um dies zu erreichen ist es notwendig, dem Pendant der Planung, nämlich der Kontrolle, den gleichen Stellenwert einzuräumen. Kontrolle dient also in diesem Zusammenhang der Optimierung des nächsten Planungszyklus.

"Kontrolle bedeutet Fehler aufdecken und feststellen, was besser gemacht werden kann, aber auch was gut gemacht wurde und damit auch Entlastung. Darüber hinaus hat Kontrolle auch noch eine sehr wichtige Anregungsfunktion."¹ Die Beurteilung des Marketingbereichs soll nach *Ehrmann* in folgenden Schritten durchgeführt werden:²

- Festlegung der Soll-Größen (Standard, Kontrollgrößen)
- Bestimmung der Ist-Größen (Ist-Werte, Leistungsergebnisse)
- Vergleich der Ist- mit den Soll-Größen
- Analyse der aufgetretenen Abweichungen
- Anregung neuer Maßnahmen

Wie aus dieser Auflistung aber auch zu erkennen ist, dominierten im Marketing lange Zeit die Ergebniskontrollen. Diese sind rein vergangenheitsbezogene Betrachtungen, also rückschauende Soll-Ist Vergleiche.³ Seit einiger Zeit hat man sich aber davon immer mehr gelöst, und ähnlich wie im Qualitätsmanagement, Audits als zukunftsorientierte Betrachtungen mehr und mehr in den Vordergrund gerückt. *Köhler*⁴ unterscheidet zwischen

- Kontrollen (Soll-Ist-Vergleich bzw. Vergleich von Plan- und Ergebnisgrößen)
und
- Audits (v.a. Überwachung der Prämissen und Rahmenbedingungen der Planung)

Auch in dieser Arbeit wird diesem Gedanken gefolgt. Es wird im Folgenden das Thema Marketingaudits erläutert und im Anschluss daran eine klassische Kontrolltechnik. Als dritter Punkt wird, etwas außerhalb dieses Ansatzes, das Thema Kundenzufriedenheitsstudien behandelt.

¹ Vgl. Ehrmann(2004)S.349

² Vgl. Ehrmann(2004)S.349

³ Vgl. Ehrmann(2004)S.351

⁴ Vgl. Köhler(1993) S.392

3.3.1 Marketingaudits

Ein Marketingaudit beurteilt die Arbeitsweise des Marketingmanagement in einer Unternehmung und überprüft Entstehen bzw. Ablauf von Marketingentscheidungen, nicht jedoch deren (ablauf- und ergebnisbezogenen) Resultate.¹ "Es wird also gefragt, ob die Planungs-, Koordinations- und Kontrollmethoden, sowie die Organisation des Marketingbereichs den aktuellen Anforderungen und dem allgemein verfügbaren Know-how entsprechen."² Beim Audit ist der Vergleichsmaßstab oft nicht als Plangröße vorgegeben, sondern wird meist während des Auditing definiert.³

Marketingaudits	
Form des Audits bzw. Prüfungsgebiete	Objekt des Audits
Verfahrens-Audit	<ul style="list-style-type: none"> • Planungsverfahren • Kontrollverfahren • Informationsversorgung
Strategie-Audit	<ul style="list-style-type: none"> • Zugrunde gelegte Prämissen • Strategische Ziele • Konsistenz der Schlussfolgerungen
Marketing-Mix-Audit	<ul style="list-style-type: none"> • Vereinbarkeit der strategischen Grundkonzeption • Wechselseitige Maßnahmenabstimmung • Mittel-Zweck-Angemessenheit
Organisations-Audit	<ul style="list-style-type: none"> • Vollständige Berücksichtigung von Marketingaufgaben • Aufgabenentsprechende Organisationsform • Koordinationsregelung

Abbildung 38: Formen und Objekte von Marketingaudits⁴

Für die Durchführung von Audits könnten außenstehende Berater oder unternehmensinterne Controller herangezogen werden. " Sinnvoll und in der Praxis durchaus gebräuchlich ist - insbesondere für inhaltlich komplexe Prüfprobleme - dabei

¹ Vgl. Link/Weiser(2006) S.200

² Vgl. Köhler(1992)

³ Vgl. Köhler(1993)S. 393

⁴ Vgl. Reinecke/Janz(2007) S.150 und Ehrmann(2004) S.351 und Link/Weiser(2006) S.200 alle in Anlehnung an Köhler

die Bildung sogenannter Audit-Teams, denen neben unabhängigen Begutachtern auch die für die Realisierung Verantwortlichen angehören."¹

Verfahrensaudit

Beim Verfahrensaudit werden die Konzepte der Verfahren und die verwendeten Techniken formal beurteilt. Es wird geprüft, ob die Informations-, Planungs-, Kontroll- und Koordinationstechniken auf dem aktuellen Stand und einer dem Unternehmen angepassten Form sind.² Ein konkretes Beispiel wäre das Vorliegen professioneller Regelungen für die Neuproduktplanung. "Neuproduktplanungen sind derart komplex und derart bestimmend für das Schicksal einer Unternehmung, dass der Aspekt der Null-Fehler Mentalität hier die größte Bedeutung haben muss. Diesem Zweck dient dann zum Beispiel die Existenz von Checklisten zur Neuproduktplanung, wie sie in Abbildung 30 beispielhaft dargestellt ist."³ Aber auch alle anderen Instrumente der Informationsversorgung, Checklisten und Planungshilfen, wie sie in bisher in Kapitel 3 vorgestellt wurden, können Untersuchungsobjekte von Audits sein. Dabei sollten folgende Fragen gestellt werden:

- Sind für alle Marketingaufgaben Methoden und Verfahren festgelegt?
- Sind entsprechende Hilfsmittel und Systeme vorhanden?
- Sind diese für die Aufgabe angemessen und zielführend?
- Sind sie den Anwendern bekannt und werden sie (richtig) angewendet?
- Gibt es notwendige Anpassungen oder Verbesserungen?
- Besteht Bedarf an neuen Methoden, Verfahren, Hilfsmittel oder Systemen
- oder sind einzelne davon überholt und inzwischen überflüssig?

Strategieaudit

Beim Strategieaudit stehen die inhaltlichen Aspekte der strategischen Pläne und deren Konsistenz im Focus der Überprüfung. Gegenstand des Audits sind drei Aspekte:⁴

- Die Planungsprämissen die in die Strategieentwürfe eingegangen sind. Diese müssen auf Vollständigkeit, Aktualität, Relevanz und Präzision geprüft werden. Ein kontinuierliches Audit kann zur ständigen Verbesserung der getroffenen Annahmen hinsichtlich dieser Anforderungen beitragen.⁵

¹ Vgl. Link/Weiser(2006) S.201 dort in Anlehnung an Köhler und Töpfer

² Vgl. Reinecke/Janz(2007)S.151

³ Vgl. Link/Weiser(2006) S.200

⁴ Vgl. Reinecke/Janz(20007) S. 151f.

⁵ Vgl. Köhler(1993) S.399

- Die strategischen Marketingziele. "Die Prüfung konzentriert sich hierbei auf die Vereinbarkeit der Ziele mit den angenommenen Umwelt- und Unternehmensdaten sowie -entwicklungen, die Widerspruchsfreiheit der Ziele untereinander sowie die Übereinstimmung der Ziele mit dem Gesamtzielsystem des Unternehmens."¹
- Konsistenz. Die Beurteilung und Abschätzung der Konsequenzen und der Konsistenz der getroffenen Annahmen, der Ziele und des geplanten Vorgehens insgesamt.

Marketing-Mix-Audit

Bei diesem Audit wird die inhaltliche Planung des Mitteleinsatzes im Hinblick auf drei Aspekte geprüft.²

- Inwieweit stimmen bestimmte Maßnahmen aus dem Marketingmix mit der Strategie und der Zielsetzung überein. Passt zum Beispiel die Preispolitik für bestimmte Produktgruppen zu der Auslastung der Produktion oder die Produktpolitik zu den festgelegten Kernkompetenzen?
- Die wechselseitigen zeitlichen und inhaltlichen Abstimmungen und Widerspruchsfreiheit aller Marketinginstrumente, diese müssen widerspruchsfrei aufeinander abgestimmt werden.
- Werden bei der Planung des Mitteleinsatzes entsprechende Effizienzgesichtspunkte berücksichtigt. Besonders sollen die Budgets für Marketinginstrumente geprüft werden, die immer kontinuierlich fortgeschrieben werden oder einfach nur in Abhängigkeit vom Umsatz festgelegt werden.

Organisationsaudit

Das Objekt des Audits ist die Organisation des Marketingbereichs. Hinterfragt wird, ob alle Marketingaufgaben ausreichend in einer integrierten Marketingorganisation zusammengefasst sind. Wer ist zum Beispiel für die Markterkundung oder für die formelle Marketingplanung verantwortlich. Neben der Prüfung der Gesamtverankerung von Marketingzuständigkeiten im Unternehmen werden auch alle marktbezogenen Organisationseinheiten auditiert. Insbesondere sollen dabei die Fähigkeiten bezüglich der Kundenakquisition, der Kundenbindung, der Leistungsinnovation und Leistungspflege geprüft werden.³ „Schließlich erfolgt im Rahmen dieses Audits die

¹ Vgl. Reinecke/Janz(20007) S. 152

² Vgl. Reinecke/Janz(2007) S.152

³ Vgl. Reinecke/Janz(2007) S.153

Beurteilung der Koordinationsregelungen, die den Informationsaustausch und die Abstimmung der Stellen innerhalb des Marketingbereichs sowie des Marketing mit allen übrigen Organisationseinheiten umfassen.“¹

Damit sollte ein erster Eindruck vermittelt sein worum es bei Audits geht. Im nächsten Abschnitt folgt ein Beispiel eines klassischen Kontrollinstruments.

3.3.2 Kontrolle der Kommunikation und des persönlichen Verkaufs

"Angesichts der strategischen Bedeutung der Kommunikation als Instrument zur Durchsetzung der Positionierung im Markt sowie angesichts des häufig hohen Anteils des Kommunikationsbudgets am Marketingbudget kommt dem Kommunikationscontrolling und damit der Sicherstellung und insbesondere der Kontrolle der Effektivität und Wirtschaftlichkeit der Marketingkommunikation eine zentrale Bedeutung für ein erfolgreiches Marketingmanagement zu.“²

Allerdings gestaltet sich die Kontrolle der Kommunikationsmaßnahmen besonders schwierig, weil deren Wirksamkeit auf den Unternehmenserfolg und ein direkter Zusammenhang mit anderen Erfolgsgrößen nur sehr schwer zu messen ist. Zum Teil herrscht in der Praxis die Meinung, dass die Wirksamkeit der Kommunikation überhaupt nicht messbar ist,³ was fatalerweise dazu führen kann, dass die entsprechenden Budgets zu gering bemessen oder über Gebühr gekürzt werden.

Ein Beispiel zur Veranschaulichung dieser Problematik wäre die Vernachlässigung des Internetauftritts, beziehungsweise der Homepage eines Unternehmens. Oft stellt diese, den viel zitierten ersten Eindruck eines Unternehmens dar und kann das erste Entscheidungskriterium sein, ob ein potentieller Kunde ein Unternehmen überhaupt kontaktiert und als Lieferant in Erwägung zieht. Wie aber sollen die Wirksamkeit einer eventuell notwendigen Neugestaltung gemessen werden?

Als erstes werden in Abbildung 39 die wesentlichen Kommunikationsinstrumente aufgelistet, die für die meisten der hier betrachteten Unternehmen relevant sein dürften.

¹ Vgl. Köhler(1993)S.400f.

² Vgl. Reinecke/Janz(2007) S.219

³ Vgl. Reinecke/Janz(2007) S.219

	Kommunikationsinstrument	Erscheinungsform
1.	Persönliche Kommunikation	Direkt/indirekt
2.	Multimediatechnik	Online(Internet)/Offline
3.	Messen und Ausstellungen	Universalmessen Branchenmessen Fachmessen
4.	Verkaufsförderung	Direkt an den Verbraucher Indirekt über Händler
5.	Mediawerbung	Printmedien - Fachzeitschriften
6.	Sponsoring	Sport Kultur Gesellschaft und Umwelt

Abbildung 39: Kommunikationsinstrumente mittelständischer Unternehmen im Überblick¹

Es wird angenommen, dass sowohl die Bedeutung als auch die Höhe der jeweiligen Budgets in etwa der Rangordnung wie in Abbildung 39 entsprechen. Das heißt die persönliche Kommunikation durch den Verkaufsaußen- und Innendienst sind von besonderer Bedeutung. Siehe dazu auch Abbildung 11. Bei der persönlichen Kommunikation stehen zwar der Verkaufsvorgang selbst und die Maßnahmen die dem Vertragsabschluss dienen im Mittelpunkt, sie sind jedoch nicht die einzige Funktion der Kommunikation. Welche Teilbereiche bei der Kontrolle der persönlichen Kommunikation beachtet werden müssen zeigt folgende Abbildung 40.

¹ Eigene Darstellung in Anlehnung an Reinecke/Janz(2007) S.220 dort in Anlehnung an Bruhn(2005)S.234

Funktionen der persönlichen Kommunikation	
Akquisitionsfunktion	Neukundengewinnung
Kommunikationsfunktion	Der Verkäufer als Dialogpartner
Abschlussfunktion	Reduktion von Kaufwiderständen
Servicefunktion	Schulung, Beratung, Informationsversorgung an den Kunden
Informationsfunktion	Sammlung, Analyse und Interpretation von Informationen über den Kunden
Koordinationsfunktion	Koordination von Interessen des Kunden mit denen des Unternehmens.

Abbildung 40: Funktionen der persönlichen Kommunikation¹

Wie schon erwähnt, ist eine Kontrolle dieses Bereichs wegen seiner schlechten Messbarkeit nicht einfach. Selbstverständlich ist nichts einfacher, als den Umsatz und Deckungsbeitrag je Verkaufsmitarbeiter als Erfolgsparameter festzustellen - das ist aber hier nicht gemeint. Es muss die Effektivität und Effizienz der verschiedenen Methoden, Instrumente, Arbeitsweisen, Aktionen, etc. kontrolliert und besonders die Ursachen für Abweichungen vom geplanten Ergebnis festgestellt werden. Ein Marketingcontroller sollte es deshalb als besondere Herausforderung sehen, für diesen Bereich ein, an das Unternehmen individuell angepasstes Kontroll-System zu entwickeln. Ein Ansatz dafür könnten die oben erwähnten Außendienstberichte und alle Verkaufsstatistiken bilden. Sind in einem Verkaufsgebiet oder bei einem Außendienstmitarbeiter Abweichungen vom Plan festzustellen, deren Ursachen nicht offensichtlich sind, dann sollte der Controller alle verfügbaren Daten auf Auffälligkeiten oder Abweichung über den Zeitverlauf und im Vergleich zu anderen Mitarbeitern untersuchen. Sind hier Besonderheiten festzustellen, muss geprüft werden, ob ein kausaler Zusammenhang besteht. Diese Vorgangsweise ist sowohl bei negativen Abweichungen sinnvoll, um die Fehlerursache zu beseitigen, aber explizit auch bei positiven Abweichungen, also einer Übererfüllung des Plans, um diesen Effekt eventuell zu verstärken oder einen Lerneffekt für andere Mitarbeiter zu generieren.

Ein Beispiel soll dies verdeutlichen: in einem Verkaufsgebiet wird festgestellt, dass es im Vergleich zu anderen Gebieten auffällig oft Probleme mit zu kurzen Lieferfristen seitens des Kunden gibt, die vom Unternehmen nicht eingehalten werden können. Der

¹ Eigene Darstellung in Anlehnung an Schröder/Diller(2001)S.1749ff.

Marketingcontroller könnte dann zum Beispiel feststellen, dass in diesem Gebiet die Kunden auffällig oft den nächsten Routinebesuch des Außendienstmitarbeiters abwarten um direkt beim ihm ihre Bestellungen abzugeben, wodurch wertvolle Zeit verloren geht. Ursachen dafür könnte zum Beispiel ein unfreundlicher Innendienstmitarbeiter sein oder der falsche Ehrgeiz des Außendienstmitarbeiters, der die Aufträge gerne selber ins Haus bringt und deshalb seine Kunden dazu erzogen hat bei ihm zu bestellen.

Diese Vorgehensweise der Datenanalyse kann auch präventiv angewendet werden, um Auffälligkeiten festzustellen bevor sich diese negativ auswirken können. Der Marketingcontroller könnte bei einer routinemäßigen Datenanalyse feststellen, dass in einem Verkaufsgebiet die Neukundenakquisition markant rückgängig ist. Unter Umständen könnten die negativen Folgen erst nach einer langen zeitlichen Verzögerung auftreten, wären aber dann kurzfristig nicht mehr zu beheben. Der Marketingcontroller ist also hier durchaus gefordert mit detektivischem Gespür Auffälligkeiten zu entdecken. Er sollte sich aber trotzdem auf die sachliche Lieferung von objektiven Daten und Fakten beschränken und keine Wertungen oder Beurteilungen abgeben - das ist die Aufgabe des Marketingmanagements.

Als Hilfestellung und Anregung für solche Analysen soll folgende Auflistung dienen:¹

- Zeitanalysen (zum Beispiel Vorbereitungszeit im Vergleich zu aktiver Verkaufszeit, Besuchszeit pro Kontakt)
- Kostenanalysen (zum Beispiel Bewirtungsspesen, Autospesen, Fahrtspesen, Gesamtspesen - alle absolut oder pro Besuch; Kosten der Verkaufsorganisation im Vergleich zum Gesamtumsatz)
- Ergebnisanalysen (zum Beispiel Zahl der neuen (verlorenen) Kunden pro Periode, Umsätze, Deckungsbeiträge, Gewinne,... gesamt und je Kunde)
- Output/Input Analysen (Anzahl Telefonate pro Besuch, Anzahl Kundenbesuche pro Verkäufer und Tag, erwirkte Aufträge pro hundert potentieller Kunden, Angebote zu Aufträgen, Umsatz pro Besuch, ...)
- Konkrete Analysen der Absatzchancen (Beurteilung der kurz- und mittelfristigen Auftragseingänge)
- Produkt-, Sortiments- und Kundenanalysen (zum Beispiel Marktpotential, Kundenstruktur, Konkurrenz,...)

¹ Vgl. Reinecke/Janz(2007)S.288 und Kotler/Bliemel(2006)S.1292

Eine Kontrolle ist eigentlich nur möglich, wenn vorher entsprechende Ziele vereinbart wurden. Für einen Verkaufsmitarbeiter kann dies jedoch nicht der Umsatz allein sein. Folgende Abbildung zeigt eine Auflistung eines möglichen Zielsystems.

Zielsystem eines Verkaufsmitarbeiters	
Primäre Ziele	Umsatz
	Deckungsbeitrag
	Marktanteil
	Informationsbeschaffung
	Kundenkontakte
	Neukunden
	Kundenzufriedenheit
Sekundäre Ziele	Wirtschaftlichkeitsziele
	Organisationsziele
	Personalziele
	Schulungsziele
	Rationalisierungsziele
	Dokumentations- und Informationsziele

Abbildung 41: Zielsystem eines Verkaufsmitarbeiters¹

3.3.3 Kundenzufriedenheitsstudien

Wie schon mehrfach erwähnt, können viele Instrumente des Marketingcontrolling für verschiedene Zwecke verwendet werden. Nicht das Instrument selber, sondern der Einsatzzweck entscheidet über die Zuordnung. Das Thema Kundenzufriedenheitsstudien würde genauso gut zur Überschrift Informationsversorgung passen. Da im Direktvertrieb im Business-to-Business Geschäft die Kundenbeziehung eine herausragende Rolle spielt, sollte diese regelmäßig kontrolliert werden.

¹ Eigene Darstellung in Anlehnung an Weinhold/Stünzi(1999)S.280f.

Kundenzufriedenheitsstudien fallen in den Bereich der Marktforschung. Für mittelständische Unternehmen kann aber professionelle Marktforschung schnell den finanziellen Rahmen und die fachlichen und personellen Ressourcen überschreiten. Ein merkmalsorientiertes, multiattributives Verfahren sollte jedoch auch für diese Unternehmen durchführbar sein. Dafür wären zwei Vorgehensweisen vorstellbar:

- Konzepterstellung oder Begleitung durch externe Berater und operative Durchführung durch eigenes Verkaufspersonal oder
- nach entsprechender Einarbeitung eines Marketingmitarbeiters oder des Marketingcontrollers eine eigenständige Durchführung.

Kundenzufriedenheitsstudien sind ein sehr umfangreiches Thema. Für eine praktische Umsetzung ist eine Vertiefung in einschlägige Literatur unumgänglich, trotzdem soll hier zumindest ein erster Eindruck und eine grobe Orientierung vermittelt werden.

Grundlagen

Kundenzufriedenheit ist die wichtigste Voraussetzung für Kundenbindung. Wie entsteht Kundenzufriedenheit? Sie ist in der Regel ein Ergebnis eines Soll-Ist Vergleichs. Der Sollwert entspricht in diesem Fall dem Erwartungswert des Kunden. Die Erwartungen des Kunden werden durch verschiedene Faktoren beeinflusst: Bedürfnisse, Erfahrungen, Werbung, Versprechen, Ideale, etc. Diese Erwartungen werden also subjektiv und von Kunde zu Kunde verschieden sein. Deshalb ist es im Allgemeinen notwendig, und besonders im Rahmen von Kundenzufriedenheitsstudien wichtig, den Kunden zu fragen, was für ihn welche Bedeutung hat. Dies kann oft erheblich davon abweichen, was der Lieferant für wichtig hält. Wie schon weiter oben erwähnt, ist eine Kernaufgabe des Marketings - eine aus der subjektiven Sicht des Kunden - im Vergleich zur Konkurrenz - überlegene Leistung des eigenen Unternehmens - zu Bedürfnisbefriedigung - nach dem ökonomischen Prinzip zu gewährleisten¹. Nach dem Ökonomischen Prinzip, heißt aber auch, dass es nicht um die Maximierung der Kundenzufriedenheit gehen kann, da dies im Allgemeinen zu teuer wäre und auf einem Wettbewerbsmarkt nicht über den Preis weitergegeben werden kann.² Das Niveau der Kundenzufriedenheit muss also durch - oder mit Hilfe - des Marketingcontrollings geplant werden. Die "subjektive Sicht des Kunden" bedeutet, dass nur die vom Kunden wahrgenommene Leistung relevant ist.

¹ vgl. Vollert, K. (2004) S. dort nach Simon(1988a)

² Vgl. Meister/Meister(2003)S.267

Der Vergleich der erwarteten und der subjektiv wahrgenommen Leistung kann zu drei verschiedenen Ergebnissen führen:

- Die Leistung stimmt mit den Erwartungen innerhalb einer Toleranzzone überein → der Kunde ist indifferent, er ist weder besonders zufrieden noch unzufrieden.
- Die Ansprüche werden erheblich übertroffen → Zufriedenheit.
- Die Ansprüche werden erheblich unterschritten → Unzufriedenheit.

Dieser Ansatz entspricht dem sogenannten C/D Paradigma (Confirmation/Disconfirmation Paradigma).^{1 2}

Nicht alle Leistungsmerkmale sind für den Kunden von gleicher Bedeutung. Um dieser Tatsache Rechnung zu tragen, werden die zwei folgenden Modelle erläutert:

Kundenzufriedenheitsportfolio und das Modell von Kano

*Das Modell nach KANO*³

Ähnlich wie bei der Motivationstheorie nach *Herzberg*⁴ wird unterschieden zwischen

- Merkmalen deren Erfüllung keine besondere Zufriedenheit erzeugt, deren Nichterfüllung aber besondere Unzufriedenheit erzeugt

und

- Merkmalen deren Erfüllung nicht in diesem Umfang erwartet wird, und deshalb Begeisterung erzeugen können.

Ursprünglich ist dieses Modell für das Qualitätsmanagement bei der Produktentwicklung entstanden, es wird aber auch in anderen Zusammenhängen wie bei Kundenzufriedenheitsmessung angewendet. Kano unterscheidet folgende Merkmale:

- *Basis-Merkmale*, die so grundlegend und selbstverständlich sind, dass sie den Kunden erst bei Nichterfüllung bewusst werden (implizite Erwartungen). Werden die Grundforderungen nicht erfüllt, entsteht Unzufriedenheit, werden sie erfüllt, entsteht aber keine Zufriedenheit!

¹ Vgl. Vollert(2004) S.18 , Reinecke/Janz(2007) S.100, Meister/Meister(2003) S.268

² Daneben gibt es noch die Equity-Theorie und die Attributionstheorie

³ Dr. Noriaki Kano, Professor an der Universität Tokio

⁴ Dr. Frederick Irving Herzberg (* 18. April 1923 in Lynn, Massachusetts; † 19. Januar 2000 in Salt Lake City, Utah), US-amerikanischer Professor der Arbeitswissenschaft und der klinischen Psychologie stellte die Zwei-Faktoren-Theorie der menschlichen Bedürfnisse auf.

- *Leistungs-Merkmale* sind dem Kunden bewusst, sie beseitigen Unzufriedenheit oder schaffen Zufriedenheit, abhängig vom Ausmaß der Erfüllung.
- *Begeisterungs-Merkmale* sind dagegen Nutzen stiftende Merkmale, mit denen der Kunde nicht unbedingt rechnet. Sie zeichnen das Produkt gegenüber der Konkurrenz aus und rufen Begeisterung hervor.
- *Unerhebliche Merkmale* sind sowohl bei Vorhandensein wie auch bei Fehlen ohne Belang für den Kunden. Sie können daher keine Zufriedenheit stiften, führen aber auch zu keiner Unzufriedenheit.
- *Rückweisungs-Merkmale*: Führen bei Vorhandensein zu Unzufriedenheit; bei Fehlen jedoch nicht zu Zufriedenheit.

Kundenzufriedenheitsportfolio

Einfacher zu handhaben, und deshalb eventuell für die hier angesprochenen Unternehmen empfehlenswerter, ist es, die Ergebnisse in ein Portfolio nach folgendem Schema einzutragen und nach der darin angegebenen Normenstrategie zu handeln.

Zufriedenheit hoch → ← nieder	Geringe Bedeutung/ Starke Performance Selektieren: Engagement tendenziell verringern	Hohe Bedeutung/ Starke Performance Performance aufrechterhalten oder noch verbessern
	Geringe Bedeutung/ Schwache Performance Selektieren: Ressourcenverschwendung vermeiden	Hohe Bedeutung/ Schwache Performance Focus der Performanceverbesserung
	←nieder Bedeutung des Merkmals für den Kunden hoch→	

Abbildung 42: Kundenzufriedenheitsportfolio¹

Mit dieser Methode lassen sich einfach und schnell Optimierungsmöglichkeiten finden. Nun gilt es noch eine wesentliche Frage zu beantworten: wie kommt man zur Beurteilung des Kunden?

¹ Vgl. Reinecke/Janz(2007) S.102 dort nach Berger et al. 1993 zit. nach Bailom et al. 1996, S. 117

Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit

Die folgende Abbildung gibt einen Überblick über die möglichen Verfahren.

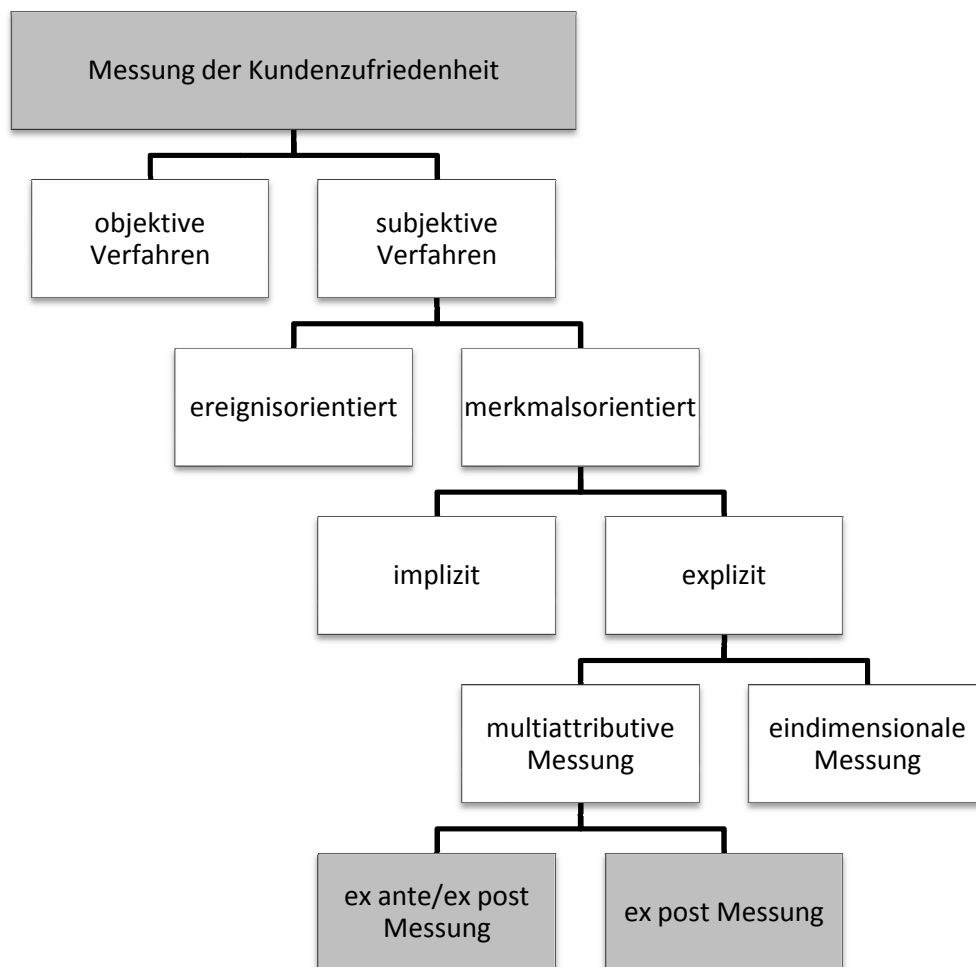


Abbildung 43: Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit¹

Erläuterung zu Abbildung 43:

- *Subjektiv / objektiv:* objektive Verfahren orientieren sich an klar messbaren Größen wie Umsatz, Deckungsbeitrag, Marktanteil oder ähnlichen Kennzahlen und schließen daraus auf die Kundenzufriedenheit. Diese Messgrößen werden aber von vielen anderen Faktoren (Störgrößen) beeinflusst. Subjektiven Verfahren liegen die Einschätzungen von zum Beispiel Silent Shopern² oder den Kunden zugrunde.
- *Ereignis- / merkmalsorientiert:* Erstere berücksichtigen nur ein besonders relevantes Ereignis, letzteres berücksichtigt eine Vielzahl von Merkmalen, über die sich der Kunde über einen längeren Zeitraum eine Meinung gebildet hat.

¹ Vgl. Renecke/Janz(2007)S. 105 dort in Anlehnung an Homburg/Werner 1998 S.133

² Anonyme Testeinkäufer

- *Implizit / explizit*: Implizite Verfahren sind zum Beispiel Beschwerdeanalysen, also solche bei denen indirekte Quellen genutzt werden, explizit Verfahren sind zum Beispiel direkte Kundenbefragungen nach ihrer Zufriedenheit.
- *Ein-/mehrdimensional*: Messung nur eines inhaltlichen Bereichs der Kundenzufriedenheit versus Messung mehrerer Attribute (Dimensionen).
- *Ex ante-ex post/ ex post*: im Sinne von was wurde erwartet und wie wurde die Erwartung erfüllt versus einer einfachen Beurteilung im Nachhinein.

Für die angesprochen Zielgruppe dieser Arbeit wird angenommen, dass ein subjektives, merkmalsorientiertes, explizites, multiattributives, ex-ante/ex-post oder nur ein ex-post Verfahren am besten geeignet ist. Die praktische Umsetzung könnte in Form ähnlich des folgenden Fragebogens durchgeführt werden.

Attribute	1. Erwartung oder Bedeutung					2. Erfüllung				
	unwichtig		sehr wichtig			voll erfüllt		nicht erfüllt		
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Liefertermintreue										
Lieferzeiten										
Preis/Leistung										
Service										
Beratung										
Freundlichkeit										
Kompetenz Außendienst										
Kompetenz Innendienst										
Onlineservice										
Produktqualität										
Zahlungskonditionen										
.....										

Abbildung 44: Fragebogen Kundenzufriedenheit¹

Die Attribute die im Fragebogen angeführt werden, müssen von jedem Unternehmen individuell festgelegt werden. Die Kriterien dafür sind: was und worüber will was Unternehmen Informationen sammeln, aber viel wichtiger - was ist für den Kunden von besonderer Bedeutung. *Homburg/Rudolph*² unterscheiden im Industriegüterbereich folgende Dimensionen von Attributen:

- Produkt (Dienstleistung)
- Betreuung durch den Außendienst
- Dokumentation

¹ Vgl. Renecke/Janz(2007)S.108

² Entnommen aus den Vortragsfolien von Prof. Vollert: Kundenzufriedenheit als Ziel des Kundenmanagements

- Auftragsabwicklung
- Service
- Kommunikation
- Handhabung von Reklamationen
- Handhabung von Beschwerden

Von besonderer Bedeutung für die Gesamtzufriedenheit sind die kundenbezogenen Prozesse und die Interaktion zwischen Kunden und Lieferanten und weniger als angenommen die Produktqualität.¹

Nach der Auswertung der Fragebögen, erhält man allerdings nur die Attribute mit denen die Kunden unzufrieden sind, die Gründe dafür, warum sie unzufrieden sind, erhält man jedoch nicht. Das sollte mit ausgewählten Kunden, bei denen diese Punkte besonders zutreffen, in einer zweiten Runde weiter hinterfragt werden. Dafür wäre der Marketingcontroller, als mehr oder weniger neutrale Person gut geeignet, im Gegensatz zu Verkaufsmitarbeitern, die unter Umständen von der Kritik des Kunden betroffen sind. Unbedingt überlegt werden sollte auch, ob man die Kunden über die Ergebnisse der Befragung informiert, oder noch besser über die daraus resultierenden Verbesserungsmaßnahmen. Als letzter Punkt ist festzulegen in welchen Abständen die Befragung, unter möglichst konstanten Rahmenbedingungen, wiederholt werden soll.

Zusammenfassend wird die hier empfohlene Vorgehensweise einer Kundenzufriedenheitsstudie noch einmal aufgelistet:

1. Bei Bedarf Auswahl eines externen Beraters.
2. Feststellen was dem Kunden wichtig ist (zum Beispiel durch Interviews einer Auswahl repräsentativer Kunden) und intern festlegen welche Informationen man erhalten will.
3. Gestalten eines entsprechenden Fragebogens.
4. Festlegen der geplanten minimalen und maximalen Zielwerte.
5. Befragung mit Unterstützung der Verkaufsmitarbeiter durchführen.
6. Auswertung der Fragebögen und Übertragung in ein Portfolio.
7. Identifizierung der Optimierungsmöglichkeiten.
8. Nochmalige Hinterfragung der Kunden für die Gründe der Unzufriedenheit.
9. Gegenmaßnahmen festlegen und durchführen.

¹ Vgl. Vortragsfolien von Prof. Vollert: Kundenzufriedenheit als Ziel des Kundenmanagements, S. 45

10. Information an die Kunden über das Ergebnis oder die Verbesserungsmaßnahmen?
11. Regelmäßige Wiederholung der Umfragen unter möglichst konstanten Bedingungen und Vergleich über den zeitlichen Verlauf.

4. Zusammenfassung

Die Methoden des Controllings können auf verschiedene Bereiche eines Unternehmens oder einer Organisation angewendet werden. Das kann das Rechnungswesen - beziehungsweise der Finanzbereich sein, wo Controlling schon am stärksten etabliert ist, aber auch Marketing, Produktion, Logistik, Verwaltung, etc. - also im Prinzip auf das gesamte Unternehmen. Alle diese Bereiche überschneiden sich und eine eindeutige Abgrenzung der Controllingaufgaben ist kaum möglich. Es ist deshalb auch schwierig die Aufgaben des Marketingcontrollings klar einzugrenzen. Andererseits ist auch die Trennung zwischen Marketingcontrolling und Marketing schwierig, da der jeweilige Aufgabenbereich fließend ineinander übergeht.

Was bei der Erstellung dieser Arbeit auch deutlich wurde und wie es vermutlich auch der Leser bemerkt hat, ist es trotz der relativ engen Eingrenzung der angesprochen Unternehmen nicht möglich ein einfaches Konzept, in Form eines Kochrezeptes, für die Einführung eines Marketingcontrollingsystems zu erstellen. Ein solches System muss ganz individuell an die Bedürfnisse des Unternehmens angepasst werden. Diese Arbeit soll aber den Einstieg in das Thema ermöglichen und - wie es in der Einleitung schon erwähnt wurde - einem Marketingmitarbeiter die Aspekte des Controllings näher bringen oder einem klassisch rechnungswesenorientierten Controller die Perspektiven des Marketings vermitteln.

Dazu wurde in Kapitel 2 eine Übersicht über die wichtigsten theoretischen Grundlagen vermittelt und anschließend die spezifischen Anforderungen von mittelständischen Unternehmen im Business-to-Business Bereich mit Direktvertrieb beschrieben. In Kapitel 3 wurden konkrete Elemente eines Marketingcontrollingsystems vorgestellt. Möglicherweise kann das eine oder andere davon sogar ohne große Abänderung übernommen werden, grundsätzlich sind sie aber als Beispiele und Anregung, beziehungsweise als Verdeutlichung und Anschauungsmaterial gedacht. Zur tatsächlichen Implementierung des Marketingcontrollingsystems ist eine, den spezifischen Bedürfnissen des Unternehmens entsprechende, Vertiefung notwendig. Dazu wird für der Zielgruppe dieser Arbeit besonders *Ehrmann(2004)*, oder etwas tiefergehend *Reinecke/Janz(2007)* empfohlen. Ein Controller, der zum ersten Mal mit dem Thema Marketing konfrontiert wird und sich dazu ein Basiswissen aneignen will, ist mit *Homburg/Krohmer(2009)* gut bedient.

Ein Aspekt der auch von großer Bedeutung ist, ist der angemessene Umfang eines Marketingcontrollingsystems. Nach einer intensiven Beschäftigung mit dem Thema

könnte man bei der Gestaltung des Marketingcontrollingsystems in einer ersten Euphorie über das Ziel hinausschießen und es zu umfangreich gestalten. Bei *Reinecke/Janz*(2007) wird immer wieder die Prüfung der Effektivität und Effizienz des Marketings als Grundaufgabe des Marketingcontrollings gesehen. Das gilt aber auch für das Marketingcontrolling selber. Wenn die Vertriebsmitarbeiter für jede Interaktion mit dem Kunden aufwändige Berichte ausfüllen müssen und statistische Daten erfassen sollen oder laufend mit umfangreichen statistischen Auswertungen beglückt werden, dann fehlt diese Zeit für die tatsächliche Kundenbetreuung. Wichtig erscheint in diesem Zusammenhang deshalb auch eine umfangreiche Nutzung EDV-gestützter Systeme zur Erfassung, Speicherung, Extraktion und automatischen Auswertung der Daten. Bei jedem Instrument eines Marketingcontrollingsystems das angewendet werden soll, muss immer der praktische Nutzen oder eine konkrete Zielsetzung hinterfragt werden.

Es soll auch noch einmal betont werden, dass sich der Marketingcontroller nicht als Revisor, sondern vorwiegend als Servicestelle und Dienstleister für das Marketingmanagement und die Unternehmensführung sehen sollte. Der gute Controller plant nicht, er schafft die Grundlagen für die Planung¹. Er mischt sich nicht in die Aufgaben des Marketingmanagers ein, sondern unterstützt diese.² Der Controller leitet keine Entscheidungsprozesse, sondern bereitet diese vor.³

Die zunehmende Notwendigkeit der Marktorientierung und die damit einhergehende zunehmend größer werdenden Anforderungen an das Marketing erfordern eine Unterstützung der Marketingabteilung. Dazu kann ein klug gestaltetes Marketingcontrollingsystem einen großen Beitrag leisten.

^{1 2 3} Vgl. Ehrmann(2004)S.49

IV Literaturverzeichnis

- Backhaus, K.** (1993): Geschäftstypenspezifisches Investitionsgütermarketing, in: Droege, W., Backhaus, K., Weiber, R.: Strategien für Investitionsgütermärkte, Antworten auf neue Herausforderungen, Landsberg 1993
- Backhaus, K. / Voeth, M.** (2004): Handbuch Industriegütermarketing: Strategien, Instrumente, Anwendungen, Wiesbaden 2004
- Bergmann, K.** (1998): Angewandtes Kundenbindungsmanagement. Frankfurt/Main 1998
- Bruhn, M.** (2005): Kommunikationspolitik - Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen, 3. Auflage, München 2005
- Ehrmann, H.** (2004): Marketing-Controlling, 4. Auflage, Ludwigshafen 1991
- Heinzelbecker, K.** (1985): Marketing-Informationssysteme, Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz 1985
- Heuer, K. / Büsow, T.** (2006): EDV-Einsatz im Marketingcontrolling, in Reinecke/Janz (2007)
- Homburg, C./ Krohmer, H.** (2009): Grundlagen des Marketingmanagements, 2. Auflage, Wiesbaden 2009
- Homburg, C. / Werner, H.** (1998): Messung und Management von Kundenzufriedenheit, in: Marktforschung und Management, 42.,H. 4, S. 131-135
- Kiener, J.** (1980): Marketing-Controlling, Darmstadt 1980
- Kleinaltenkamp, M.** (1997): Business-to-Business Marketing, in: Gabler Wirtschaftslexikon, 14. Auflage, Band 1, Wiesbaden 1997
- Kotler, P. / Bliemel, F.** (2006): Marketing-Management: Analyse, Planung und Verwirklichung, 10. Auflage, München 2006
- Köhler, R.** (1992): Überwachung des Marketing, in: Coenberg, A.G./Wysocki, K.V. (Herausgeber, 1992), Sp. 1269-1284
- Köhler, R.** (1993): Beiträge zum Marketingmanagement - Planung, Organisation, Controlling, 3. Auflage, Stuttgart 1993
- Köhler, R.** (1998): Marketing-Controlling: Konzepte und Methoden, in Link/Weiser(2006) S. 17
- Köhler, R.** (2006): Marketing-Controlling: Konzepte und Methoden, in: Reinecke, S./ Tomaczak, T. (Hrsg., 2006), S. 39-61.
- Kraft, M. / Frentzen, H.** (2001): Erfolgsfaktoren für Vertriebsteams, Studie des Zentrums für Marktorientierung
- Küpper, H.U.** (1995): Controlling: Konzeption, Aufgaben und Instrumente, Stuttgart 1995

- Lechner, K. / Egger, A. / Schauer, R.** (2006): Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 23. Auflage, Wien 2006
- Link, J. / Gerth, N./Vossbeck, E.** (2000): Marketing-Controlling - Systeme und Methoden für mehr Markt- und Unternehmenserfolg, München 2000
- Link, J. / Weiser, C.** (2006): Marketing-Controlling, 2. Auflage, München 2006
- Meffert, H.** (1998): Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 8. Auflage, Wiesbaden 1998
- Meister, U. / Meister, H.** (2003): Kundenzufriedenheitsanalysen, in: Hilmar, J.V.: Kosten senken und Leistungen steigern durch marktorientiertes Kostenmanagement, expert, Renningen, S. 267-281
- Möhlen, M. / Zerres, M.**(2006): Einführung in das Marketingcontrolling, in Zerres/Zerres(2006)
- Piontek, J.** (1995): Distributionscontrolling, München et al.
- Plinke, W.** (2000): Grundkonzeption des industriellen Marketingmanagements in: Kleinaltenkamp/Plinke: Technischer Vertrieb: Grundlagen des Business-to-Business-Marketing, 2.Auflage, Berlin 2000
- Reichmann, T.** (1995): Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten: Grundlagen einer Systemgestützten Controlling-Konzeption, 4. Auflage, München 1995
- Reinecke, S. / Janz, S.** (2007): Marketingcontrolling, 1. Auflage, Stuttgart 2007
- Reinecke, S.** (2004): Marketing Performance Management - Empirisches Fundament und Konzeption für ein integriertes Marketingkennzahlensystem, Wiesbaden 2004
- Rößler, S. / Mählich, B./Voigtmann, L./Friedrich, S./Steiner, B.**(2008): Projektmanagement für Newcomer, Chemnitz 2008
- Schinerl, F.** (2009): Übersicht über das Controlling im Bereich Marketing, Forschungs- und Entwicklungsarbeit an der Hochschule Mittweida, Friedburg 2009
- Schinerl, F.** (2008): Belegarbeit Strategisches Management: Strategische Planung für ein ausgewähltes SGF, Friedburg 2008
- Schröder, H. / Diller, H.** (2001):Verkauf, in Diller, H. (Hrsg., 2001f) S.1749-1752
- Simon, H.** (1988a): Wettbewerbsvorteile und Wettbewerbsfähigkeit, Stuttgart 1988
- Specht, G. / Fritz, G.** (2005):Distributionsmanagement, 4. Auflage, Stuttgart et al.
- Stelling, J.N.** (2005): Kostenmanagement und Controlling, 2. Auflage, München 2005
- Voeth / Rabe (2004):** Industriegütermarken, in: Bruhn, M. : Handbuch Markenführung, Wiesbaden 2004
- Vollert, K.** (2004): Grundlagen des strategischen Marketing, 3. Auflage, Bayreuth 2004
- Weber, J.** (2002):Einführung in das Controlling, 9. Auflage, Stuttgart 2002

Weinhold-Stünzi, H. (1999): Marketing in 20 Lektionen, Studienausgabe basierend auf der 24. Auflage, Berneck

Welge, M.K. (1988): Unternehmensführung, Bd. 3, Controlling, Stuttgart 1988

Zerres, C. / Zerres, M. (2006): Handbuch Marketingcontrolling, 3. Auflage, Berlin, Heidelberg 2000, 2006

V Eidesstattliche Erklärung

Hiermit versichere ich, dass die vorliegende Arbeit von mir selbständig und ohne unerlaubte Hilfe angefertigt worden ist, insbesondere, dass ich alle Stellen, die wörtlich oder annähernd wörtlich aus Veröffentlichungen entnommen sind, durch Zitate als solche gekennzeichnet habe.

Weiterhin erkläre ich, dass die Arbeit in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen hat.

Ich versichere, dass die von mir eingereichte schriftliche Version mit der digitalen Version der Arbeit übereinstimmt.“

Friedburg, Februar 2010
